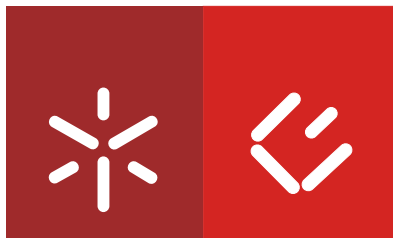


**Universidade do Minho**  
Escola de Economia e Gestão

Ana Filipa Cerqueira da Mota Lopes

**O impacto da (cultura de) comunicação  
na eficiência organizacional: o caso da  
Loja da Empresa de Braga**

Outubro de 2012



**Universidade do Minho**

Escola de Economia e Gestão

Ana Filipa Cerqueira da Mota Lopes

**O impacto da (cultura de) comunicação  
na eficiência organizacional: o caso da  
Loja da Empresa de Braga**

Dissertação de Mestrado  
Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Trabalho realizado sob orientação da  
**Professora Doutora Regina Leite**

Outubro de 2012

## DECLARAÇÃO

Nome: Ana Filipa Cerqueira da Mota Lopes  
Endereço eletrónico: anamotalopes@sapo.pt  
Telefone: 913407379  
Número do Cartão do Cidadão: 30024453

Título de dissertação:

**O impacto da (cultura de) comunicação na eficiência organizacional: o caso da Loja da empresa de Braga**

Orientadoras

**Professora Doutora Regina Leite**

Ano de conclusão:

**2012**

Designação do Mestrado:

**Gestão em Recursos Humanos**

É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO INTEGRAL DESTA DISSERTAÇÃO APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE.

Universidade do Minho, Julho de 2012

Assinatura: \_\_\_\_\_

## **Agradecimentos**

Neste momento tão especial que marca o fim de mais uma etapa da minha vida académica, é chegada a altura, porque nunca é demais fazê-lo, de agradecer às pessoas que foram essenciais em todo este caminho. Começar por agradecer ao corpo docente do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos por partilhar comigo, e com os meus colegas, todos os seus conhecimentos e saberes, sempre de uma forma muito entusiasmada e apelativa. Agradecer de forma muito particular à Professora Doutora Regina, minha orientadora, pela disponibilidade que sempre demonstrou e por todo o apoio dado, mesmo com uma agenda bastante preenchida.

O meu obrigado a toda a equipa da Loja da empresa de Braga, pela forma como me receberam; pela atenção e colaboração demonstradas. Sem a sua preciosa ajuda, não seria possível fazer o estudo pretendido. De uma forma muito particular, ao Dr. Pinto da Costa; à Dr.<sup>a</sup> M<sup>a</sup> José; à D. Clara; à D. Ilda; à Dr.<sup>a</sup> Sandra; à Dr.<sup>a</sup> Paula e à Dr.<sup>a</sup> Teresa, que estiveram mais próximos de mim ao longo deste tempo. Agradecer também a disponibilidade demonstrada pelos clientes da Loja da empresa para participarem neste trabalho, respondendo a um questionário.

Um obrigado muito especial, também, aos meus colegas, amigos e familiares pelo apoio e por partilharem das minhas alegrias e tristezas ao longo de todo este percurso. Finalmente, e porque nunca encontrarei no dicionário as palavras certas que exprimam aquilo que significam para mim, aos meus Pais. Obrigada por tudo que têm feito por mim, pelo amor e apoio incondicionais. Do fundo do coração, obrigada.

Obrigada, no fundo, a todas aquelas pessoas que são especiais na minha vida. Elas sabem quem são. Foram fundamentais em todo este percurso.

***“O Lucro do nosso estudo é tornarmo-nos melhores e mais Sábios”***- Michel de Montaigne

A **TODOS** estes e, àqueles que de alguma forma me ajudaram ao longo deste percurso digo, simplesmente, ...OBRIGADA!

## **Resumo**

O presente estudo pretendeu compreender o papel da comunicação nas organizações, como elemento chave de uma cultura e contribuindo para uma maior eficiência organizacional.

O caso da Loja da Empresa de Braga foi a base do estudo, procurando-se descobrir se, de facto, poderá existir alguma relação entre a comunicação e a eficiência organizacional. Destacando os argumentos e teorias sobre a comunicação organizacional com autores como: Knusch (1986); Rego (1986); Ruão (1999); Robbins (1943); Goldhaber (1990), entre outros, procurou-se encontrar as características e estudos sobre esta temática em específico. Ao mesmo tempo que, de forma a complementar as informações obtidas durante a revisão bibliográfica, foram realizadas entrevistas aos colaboradores e feito um Inquérito por Questionário aos clientes com o intuito de aferir as suas opiniões e melhor perceber os mecanismos e processos comunicacionais e organizacionais existentes.

Desta forma, foi possível comprovar a relação existente entre a comunicação, elemento preponderante de uma cultura de trabalho, e a eficiência organizacional na Loja da Empresa de Braga.

<b>Palavras-chave:</b>
Comunicação organizacional; eficiência; cultura organizacional; meios de comunicação

## **Abstract**

The present study was to understand the role of communication in organizations, as a key element of a culture and contributing to greater organizational efficiency.

The case of the Loja da Empresa de Braga was the basis of the study, trying to figure out if, indeed, there may be some relationship between communication and organizational efficiency. Highlighting the arguments and theories on organizational communication with authors such as: Knusch (1986); Rego (1986); Ruão (1999); Robbins (1943); Goldhaber (1990) among others, sought to find the features and studies on this issue specifically. At the same time, in order to supplement the information gathered during the Literature Review, interviews were conducted with employees and made a survey to customers in order to gauge their views and better understand the mechanisms and existing organizational and communicational processes.

In this way, it was possible to prove the relationship between the dominant element of a communication culture and organizational efficiency in Loja da Empresa de Braga.

### **Keywords:**

Organizational communication; efficiency; organizational culture; means of communication
--

## **Índice**

<b>1. Introdução</b>	<b>3/4</b>
<b>2. Revisão da Literatura</b>	
2a). Comunicação	5
2b). Comunicação organizacional	6/9
2c). Comunicação organizacional: Canais, tipos e vertentes	9/14
2d). As TIC nos processos comunicacionais e o impacto na eficiência organizacional e no fomento de uma cultura de comunicação	14/22
2e). As novas tecnologias no âmbito da Administração Pública: O caso da Loja da Empresa	22-24
<b>3. Estratégia Metodológica</b>	
3a). Apresentação da Loja da Empresa de Braga	25
3b). Justificação da estratégia metodológica adotada	26/27
3c). A Entrevista	27
3d). Preparação das entrevistas	28
3e). Realização das entrevistas	29
<b>4. Apresentação e análise de dados</b>	
4a). Canais de comunicação	31/41
4b). Processos organizacionais	42/51
4c). Cultura organizacional	51/56
<b>5. Inquérito por questionário</b>	
5a). Preparação e realização do questionário	57/58
<b>6. Análise de Dados</b>	
6a). Dados biográficos	58/60
6b). Questionário – <u>As temáticas em análise</u>	61/81

**7. Limitações do estudo, principais dificuldades e Pesquisas futuras-----82**

**8. Considerações finais-----83/87**

**9. Bibliografia**

**Anexos : I – Loja da Empresa (conteúdo funcional)**

II – Guião de entrevista

III- Inquérito por questionário

IV- Declaração de autoria



## **Índice de Tabelas e Figuras**

**Figura 1** – Eixos temáticos identificados nas entrevistas

**Figura 2** – Representação da amostra

**Figura 3-** Representação da idade dos inquiridos

**Figura 4** – Representação da atividade profissional dos inquiridos

**Figura 5-** Representação das habilitações Literárias dos inquiridos

**Figura 6-** Representação da frequência do uso do e-mail no contacto com a Loja da empresa

**Figura 7-** Representação da frequência do uso do fax no contacto com a Loja da empresa

**Figura 8** – Representação da frequência do uso do telefone no contacto com a Loja da empresa

**Figura 9-** Representação da frequência do uso da internet no contacto com a Loja da empresa

**Figura 10** – Proposição em análise no questionário

**Figura 11** – Proposição em análise no questionário

**Figura 12** – Proposição em análise no questionário

**Figura 13** – Proposição em análise no questionário

**Figura 14** – Proposição em análise no questionário

**Figura 15** – Proposição em análise no questionário

**Figura 16** – Proposição em análise no questionário

**Figura 17** – Proposição em análise no questionário

**Figura 18** – Proposição em análise no questionário

**Figura 19-** Proposição em análise no questionário

**Figura 20** - Proposição em análise no questionário

**Figura 21** – Proposição em análise no questionário

**Figura 22** – Proposição em análise no questionário

**Figura 23** – Proposição em análise no questionário

**Figura 24** – Proposição em análise no questionário

**Figura 25** – Proposição em análise no questionário

**Figura 26--** Proposição em análise no questionário

**Figura 27** – Proposição em análise no questionário

**Figura 28** – Proposição em análise no questionário

**Figura 29** - Proposição em análise no questionário

## **Índice de Abreviaturas e Siglas**

**AMA** – Agência para a Modernização Administrativa

**AP**- Atendimento presencial

**CFE** – Centro de Formalidades das Empresas

**DGCI** – Direção Geral das Finanças

**DGRN** – Direção Geral dos Registos e do Notariado

**GARC** – Gabinete de Apoio ao Registo Comercial

**INPI** - Instituto Nacional de Propriedade Industrial

**ISS, IP** – Instituto de Segurança Social

**RNPC** – Registo Nacional de Pessoas Coletivas

**TIC** – Tecnologia de Informação e Comunicação

**UMIC** – Unidade de Missão, Inovação e Conhecimento

## 1. Introdução

O presente estudo subordinado ao tema “O impacto da (cultura de) comunicação na eficiência organizacional: caso da Loja da Empresa de Braga” foi realizado no âmbito da dissertação final do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos da Universidade do Minho.

A comunicação é algo inerente e inevitável nas mais variadas vertentes da nossa vida. Inevitavelmente, o mesmo acontece quando se pensa nas organizações e na vida organizacional. A comunicação é, então, uma das peças basilares para que haja um bom funcionamento organizacional. Correspondendo a uma necessidade primária que, sendo relativa aos indivíduos que compõem um determinado organismo ou entidade, tem um papel importante na promoção da dinamização das estruturas organizacionais e no alcance das metas e objetivos pretendidos. Neste sentido, num clima económico – financeiro, cada vez mais, instável e em crise e num mercado exigente, a comunicação e as ferramentas e tecnologias comunicacionais assumem um papel decisivo e diferencial. Tal facto, não pode ser ignorado pela Gestão, particularmente pela Gestão de Recursos Humanos, na elaboração das estratégias e metas organizacionais.

O estudo desenvolvido na Loja da Empresa de Braga pretendeu perceber o papel e o contributo da comunicação para a eficiência organizacional

A escolha desta temática deveu-se, em primeiro lugar, ao interesse pessoal por esta área em específico e, em segundo lugar, pela relevância que esta temática assume, do meu ponto de vista, para a Gestão de Recursos Humanos. Tal situação é perceptível se se tiver em conta a importância que, cada vez mais, e de forma gradual, tem vindo a ser dada ao desempenho do elemento humano e tudo que isso implica, nas empresas modernas.

Pretendendo o estudo desenvolvido encontrar pontos de análise e respostas para a questão de partida, Qual o impacto da comunicação na eficiência organizacional? foram feitas observações no terreno; foram realizadas entrevistas a colaboradores do organismo público e um inquérito por questionário aos clientes. O objetivo pretendido era o de aferir os pontos de vista de ambas as partes acerca desta realidade. Naturalmente que as observações e ideias preliminares que tinha não eram suficientes para sustentar a questão de partida que havia pensado. Assim sendo, e de forma a serem encontradas respostas mais consistentes e sustentadas, partiu-se para uma pesquisa

teórica e bibliográfica a fim de se perceber qual era o “estado da arte”, foram assim assinaladas as perspectivas e contributos teóricos dos mais diversos autores sobre esta temática, assim como os conceitos orientadores que pudessem encaminhar para a resposta à questão levantada.

O presente relatório está organizado da seguinte forma: 2. Revisão da Literatura, explica a questão que deu origem ao estudo apresentado e analisado no presente relatório e discute as visões de diversos autores e o “estado da arte” relativamente ao fenómeno da Comunicação organizacional e variantes importantes para o estudo; 3 - Estratégia Metodológica, começa por fazer uma breve apresentação da Loja da Empresa pretendendo dar a conhecer melhor a organização que serviu de base de estudo; em seguida, apresenta e justifica a estratégia seguida na busca de respostas e explicações para a questão de partida do estudo desenvolvido (Entrevistas); 4- Apresentação e Análise de dados, são colocadas em evidência as principais ideias, eixos temáticos identificados e as conclusões saídas das entrevistas realizadas às colaboradoras da Loja da Empresa de Braga; 5- Inquérito por questionário, nesta fase do relatório é dado a conhecer o modo de preparação e realização do questionário feito aos clientes da Loja da Empresa de Braga; 6- Análise de dados, coloca em evidência, apresenta graficamente e analisa os dados e os resultados saídos das respostas obtidas no questionário; 7- Limitações do estudo; Principais dificuldades e Pesquisas futuras, neste ponto discutem-se as principais dificuldades sentidas e limitações do estudo apresentado, ao mesmo tempo que, são deixadas pistas e questões que poderão servir de mote para pesquisas futuras; 8- Considerações finais, nesta fase, e em jeito de conclusão, é feita uma súmula das principais ideias e explicações encontradas para a temática abordada e para a problemática levantada, assim como se faz um balanço pessoal de todo este percurso. O presente relatório termina com a apresentação da listagem bibliográfica e de Anexos com conteúdos relevantes para o trabalho.

## **1. Revisão da Literatura**

### **2 a)- A Comunicação:**

A comunicação é algo inerente ao Ser Humano, “...ao Homem é impossível não comunicar.” (Sousa, 2006:13). Sendo as organizações constituídas por pessoas, a comunicação e a forma como se comunica, para o interior e para o exterior, é uma questão central e com implicações a vários níveis na vida organizacional. A este respeito, Robbins (1943) refere que nenhuma organização ou pessoa consegue viver sem a comunicação, pois têm a necessidade de trocar informações, diariamente, umas com as outras. Comunicamos das mais diversas formas, a todo o momento.

Contrariamente àquilo que pode parecer numa primeira análise, a comunicação é um campo temático complexo. Sousa (2006:13) refere, por isso, que “o conceito de comunicação é difícil de delimitar e, por consequência, de definir. De um determinado ponto de vista, todos os comportamentos e atitudes humanas e mesmo não humanas, intencionais ou não intencionais, podem ser entendidos como comunicação”. O mesmo autor destaca, ainda, aquelas que considera serem as quatro formas de comunicação humana mais frequentes: intrapessoal (comunicação de alguém consigo mesmo, usando frases introspectivas e formas de pensamento automático), interpessoal (comunicação face a face, por exemplo, para criar e sustentar relações pessoais), organizacional (ascendente, descendente e horizontal) e mediada (comunicação feita recorrendo a meios de comunicação social).

A comunicação apresenta-se como sendo uma área abrangente e complexa que, pelas suas características intrínsecas, se pode constituir como um meio de poder. Através da comunicação é possível gerar influências. A comunicação exerce, na sua plenitude, um poder que é designado, na literatura da especialidade, de “poder expressivo”. Segundo Torquato (2002:162), “ Por meio da comunicação, uma pessoa convence, persuade, atrai, muda ideias, influi, gera atitudes, desperta sentimentos, provoca expectativas e induz comportamentos. (...) o poder da comunicação pode ser designado como poder expressivo. Ela é capaz de alterar estados de comportamento (...). O poder expressivo viabiliza concordância em torno de metas e objetivos, valores

e normas, meios, políticas e práticas, graus de participação e obrigações de desempenho”. O poder da palavra é enorme e no contexto organizacional, ela assume grande relevância, ou seja, um carácter decisivo e estratégico.

## **2 b) - Comunicação organizacional:**

A comunicação desempenha um papel fulcral e nevrálgico na vida organizacional. De tal forma que, quando se fala numa organização e em todos os aspetos que lhe dizem respeito, inevitavelmente, está presente a comunicação. Como refere a autora (Ruão, 1999:4), “a comunicação é anterior ao estabelecimento de uma organização, mas que deverá acompanhar toda a sua vida, porque esta necessitará permanentemente de uma partilha de informação, ideias ou pensamentos”. Sendo as organizações compostas por pessoas, fácil será compreender que a comunicação é inevitável e assume um papel fulcral dentro das mesmas. “ Falar de uma organização é falar de comunicação (...) estes podem ser, talvez, dois aspetos da mesma coisa” (Munby (1994) cit in Ruão, 2008:25).

Dada a temática em estudo, será dada maior atenção às ferramentas e canais de comunicação, particularmente ao papel das tecnologias de informação e comunicação no processo comunicacional. Assim como, ao impacto da comunicação na eficiência organizacional e no desenvolvimento de uma cultura organizacional.

A comunicação, e particularmente a forma de comunicar, têm assistido a “vários paradigmas” ao longo dos tempos. Contudo, e como referiu Clampitt (2001), a comunicação é uma condição *sine qua non* da vida social e organizacional. Nas organizações, a comunicação assume, ou poderá assumir, uma multiplicidade de papéis e funções. Tal ideia é destacada por Robbins (1998) referindo que a comunicação organizacional pode ter a função informativa ou de tomada de decisão; controlo; motivação e expressão de emoções. Ela está presente no quotidiano organizacional a vários níveis sendo transversal a várias atividades e processos. Por exemplo, na delegação de responsabilidades, na gestão de impressões, no acompanhamento das alterações da envolvente, na coordenação do trabalho, métodos e processos, na

transmissão de uma imagem ou de uma política e nas estratégias a desenvolver internamente ou para os clientes e mercado. No que diz respeito à relação das empresas e entidades com o seu público – alvo “...é fundamental que as empresas, instituições e associações pensem a sua comunicação organizacional com cuidado para chegarem de forma eficaz aos seus públicos” (Costa, d.d:72). A este respeito, Goldhaber (1990) refere que a comunicação organizacional é muito mais do que interagir só com o público interno ou externo da organização, já que a comunicação ocorre em sistemas abertos que influenciam e são influenciados pelo ambiente em que estão inseridos. Assim, destaca que a comunicação organizacional envolve a mensagem e o seu fluxo, objetivo, direção e canal de transmissão, assim como as pessoas e as suas atitudes, sentimentos, relações e capacidades.

A comunicação organizacional é uma área de estudo vasta e abrangente. “...O percurso da comunicação organizacional está marcado por uma herança diversa, recebida de muitas disciplinas científicas, que cunham o atual estado da arte” (Ruão, 1995:29). “Trata-se de uma área caracterizada por uma grande dispersão teórica e uma dependência relativamente aos campos científicos que marcaram a sua fundação” (Ruão, 2008:26). Dada essa complexidade são muitas as definições existentes para o constructo. Definições que, em muitos casos, se complementam. Esta situação advém do facto de a comunicação influenciar, praticamente, todas as áreas funcionais e estratégicas das organizações. “A comunicação não é algo que uma pessoa faz a outra, mas um processo contínuo dentro de cada um de nós (...) (Thayer, 1976 cit. in Ruão, 1999:4). A comunicação organizacional pode ser entendida como “...o processo através do qual os membros de uma organização reúnem informação pertinente sobre esta e sobre as mudanças que ocorrem no seu interior, e a fazem circular endógena e exógenamente.” (Kreps, 1990 cit. in. Ruão, 1999:5).

Os estudos da área foram passando por várias fases ao longo dos tempos. Como argumentou Pessoa (2003), durante alguns anos a comunicação organizacional caracterizava-se, fundamentalmente, pela sua unilateralidade. O emissor elaborava as mensagens que eram transmitidas pelos meios de comunicação, não tendo quaisquer preocupações com o desfecho do processo. O recetor tinha uma atitude passiva, não participando, de forma efetiva, na comunicação. Contudo, esta realidade teria que ser



abandonada visto que “... com o evoluir da sociedade e dos mercados passou a ser fundamental que o recetor passasse a ter um papel ativo no processo comunicativo das empresas” (Costa, d.d: 73).

Os primeiros estudos usaram, então, o modelo positivista que predominava na investigação científica produzida nos finais do século XIX, princípios do século XX. De acordo com Redding e Tompkins, citados por Ruão (1999), “...estes primeiros estudos concentraram-se na análise das questões da eficiência comunicativa, com objetivos de prescrição para as empresas (Redding e Tompkins cit. in. Ruão, 1999:4). Entre 1900 e 1970, os estudos produzidos no âmbito da comunicação organizacional centram-se em temas como a comunicação superior-subordinado, as redes emergentes de comunicação e canais e componentes do clima organizacional. “Trata-se de investigação que privilegiava o estudo do processo comunicativo e a sua relação com a eficiência organizacional, numa abordagem funcionalista dos fenómenos.” (Ruão, 1999:5). Neste período há uma generalização do uso de métodos quantitativos, testes hipotéticos dedutivos. A autora, baseando-se nos argumentos de Tompkins e Redding, descreve dois momentos do período supracitado. “O primeiro entre 1900 e 1940, correspondendo ao momento de preparação para a emancipação, (...) e o segundo, entre 1940 e 1970, designado de momento de identificação e consolidação, correspondendo à fase de sedimentação da “Comunicação industrial e de negócio” (Ruão, 1999:5).

Na década de 60 assiste-se a um declínio da perspectiva positivista, eclodindo na década de 70 o movimento interpretativo. Esta década marca uma viragem a nível das investigações produzidas até então no campo da comunicação organizacional. Atinge-se o “...momento da maturidade e inovação, pelo crescimento da pesquisa empírica e pelo desenvolvimento das premissas teóricas do campo (Ruão, 1999:6). Para esta mudança de paradigma muito contribuiu a realização da conferência sobre abordagem interpretativa ao estudo da comunicação organizacional. Segundo esta perspectiva, a organização deveria ser vista como unidades de partilha de significados. Começa-se assim a valorizar a dimensão simbólica da comunicação. “O campo da investigação da comunicação organizacional abriu-se, assim, a novos temas, novas metodologias e diferentes quadros teóricos.” (Ruão, 1995:8). Estas alterações trouxeram mais riqueza conceptual e metodológica à disciplina.

Entre 1980 e 1990, a comunicação organizacional passa por um período de crise e declínio. Algumas críticas que entretanto surgiram levaram a alterações de linha de pensamento para “...dois tipos de discurso: o crítico e o pós-moderno” (Ruão, 1995:8). A teoria crítica debruça-se sobre a análise das dinâmicas de poder e das questões políticas nos estudos da comunicação organizacional. A abordagem pós-moderna nos estudos em comunicação organizacional, por seu lado, é resultado de uma radicalização da perspectiva crítica. Estes estudos tinham como preocupação a “...assimetria e dominação no processo de comunicação organizacional, mas evitaram a predefinição de grupos e tipos de dominação...” (Ruão, 1995:9).

## **2 c)- Comunicação organizacional: Canais, tipos e vertentes**

Nas organizações existem diversos canais e tipos de comunicação que deverão estar, à partida, adaptados às práticas e políticas organizacionais.

A comunicação vertical é aquela que é transmitida no sentido descendente e ascendente na cadeia de comando da organização. Os apelidados de canais de comunicação descendentes incluem “...canais hierárquicos formais (como ofícios ou circulares internas); ou legais (...), os suportes informáticos ou audiovisuais”. Os suportes informáticos têm, aliás, assumido um papel preponderante no que a esta matéria diz respeito, “...a instalação de uma rede empresarial baseada na tecnologia internet e na *web* (intranet) introduz como vantagens imediatas a partilha alargada de recursos (de informação e computacionais) e a circulação eficiente de informação interna, através do uso de um conjunto de serviços estável, fiável e abrangente.” (Pinto et. al, d.d:1). Estes canais de comunicação descendentes permitem aconselhar, informar, instruir e avaliar os subordinados e dar aos membros organizacionais informações acerca dos objetivos e políticas organizacionais.

Para além da comunicação descendente, podem existir ações de comunicação ascendente. Esta vertente da comunicação foi, nas últimas décadas, pouco valorizada mas, hoje, é reconhecidamente importante para a “evolução das relações no interior da empresa” (Ruão, 2005:15) permitindo à organização “mobilizar a inteligência de cada um dos seus membros para ganhar a batalha da competitividade” (Hartz, 1988 cit. in. Ruão, 2005:15). Estes canais de comunicação ascendentes permitem, principalmente, a

recolha de informação sobre o que se vai passando na organização e/ou entidade por parte dos superiores hierárquicos. Este tipo de informação é feita, essencialmente, como referem os autores Wexley e Gary (1977), através de relatórios, sugestões, explicações, inquéritos de opinião e pedidos de ajuda ou decisões.

Finalmente será importante destacar a comunicação lateral que, geralmente segue o fluxo/padrão de trabalho da organização, ocorrendo, por exemplo, entre os membros do grupo de trabalho, entre grupos, entre departamentos. Segundo Wexley e Gary (1977), o principal objetivo deste tipo de comunicação é servir de canal direto para a coordenação e solução dos problemas organizacionais. Assim, são evitados procedimentos mais demorados de dirigir as comunicações através de um superior hierárquico comum. A comunicação lateral fomenta e estimula o desenvolvimento de relações de companheirismo e de trabalho entre pares. Nestas questões ligadas à comunicação organizacional será importante realçar que “o sucesso de uma organização depende das habilidades de comunicação entre todos os funcionários. A organização que “ouve” os seus funcionários como um caminho para mostrar suporte e aceitação, que entende e deteta as diferenças de perceção entre os indivíduos, ocasiona um ambiente mais aberto...” (Marchior, 2008:2).

A eficiência da comunicação organizacional deve-se, em grande parte, ao tipo de comunicação e canal utilizados, à estrutura organizacional, de autoridade e especialização no trabalho. Mediante os pressupostos supracitados, a comunicação eficaz e ideal será aquela que decorre da integração e articulação destes vários sistemas. A comunicação está presente nos vários processos organizacionais e tem um papel fulcral, particularmente, na gestão das entidades e organizações. “A informação foi, sempre, um elemento essencial à gestão. Quem dispõe de informação de boa qualidade, fidedigna e em quantitativo adequado adquire vantagens competitivas sobre os seus parceiros” (Almeida, 1992:1).

Os vários tipos de comunicação abordados anteriormente dizem respeito à comunicação dentro das organizações, ou seja, à comunicação interna. A comunicação interna, de uma forma sintética, está relacionada com o modo de relação existente entre os agentes organizacionais, mas também, pode ser vista como um instrumento estratégico para o sucesso de uma organização. A comunicação interna inclui uma

vertente formal e uma vertente informal. Na vertente formal, os canais que se dirigem ao planeamento estrutural ao nível da institucionalização dos níveis organizacionais; na divisão e formação de departamentos; na especificação de responsabilidades; posições de emprego e descrição de funções. Como realça Rego (1986:55), “a rede formal comporta todas as manifestações oficialmente enquadradas na estrutura da organização e legitimadas pelo poder burocrático”. Por sua vez, a vertente informal da comunicação interna, segundo Rego (1986:55), “ (...) abrange as manifestações espontâneas de coletividade, incluindo-se aí a famosa rede de boatos”. Para Adrien Buckley (1992:23), “o sistema informal é um poderoso canal de comunicação, principalmente quando os canais formais bloqueiam, constituindo metade da informação necessária ao planeamento dos gestores”. Uma comunicação eficiente e eficaz compreende ambos os sistemas, formal e informal, que devem ser devidamente determinados e tidos em conta, verificados no seu modo de funcionamento e na sua utilização em todo o processo de transmissão de mensagens.

No seio da comunicação organizacional, como se depreende, aquilo que respeita à vertente interna assume-se como sendo de suma importância, quase decisiva, para a sedimentação de determinados procedimentos, processos e práticas, assim como para o desenvolvimento consistente de uma cultura, dos seus valores e notoriedade. Este tipo de comunicação “...permite que os colaboradores sejam bem informados e a organização antecipe respostas para as suas necessidades e expectativas” (Kunsch, 2003:159). Assim, será fácil compreender que “...a comunicação interna é uma ferramenta estratégica para alinhar os interesses dos funcionários e da empresa, através do estímulo ao diálogo e à troca de informações e experiências e da participação em todos os níveis” (Kunsch, 2003:154). Não há dúvidas de que a comunicação para o interior da organização é muito importante, pois “... permite a criação e manutenção do fluxo de informação que acolhe todos os sectores organizacionais, de modo a compor um fluxo ágil e adequado de captação, tratamento e disseminação de mensagens (Rego, 1986:74).

Torquato (2002) realça, na sua obra, três dimensões que, no seu entendimento, a comunicação organizacional comporta: comunicação de gerência; comunicação administrativa e comunicação social.

A primeira dimensão assinalada, comunicação de gerência, é a fonte mais expressiva da comunicação nas organizações. Cabe ao gerente, uma vez que este se posiciona como linha intermediária, ser o polo recetor de informação e, ao mesmo tempo, ser o transmissor da informação para os níveis abaixo do seu na estrutura hierárquica. Segundo Torquato (2002), a eficiência do gerente depende de fatores como: atitudes para consigo próprio; para com os assuntos e para com o recetor; os níveis; os fluxos por onde passa a comunicação; as mensagens; os códigos; os canais e o recetor que corresponde ao conhecimento do gerente referente aos indivíduos que receberam a mensagem. Relativamente a este ponto, Vizeu (2005) considera que se a relação entre o gerente e o trabalhador se caracterizar pela excessiva rigidez e formalidade, isso irá provocar baixa produção e desmotivação. A segunda dimensão apresentada por Torquato (2002), comunicação administrativa, abrange todos os conteúdos relacionados com a administração. Este tipo de comunicação está presente e realiza-se na organização por intermédio das normas; de instruções; de portarias; memorandos; cartas técnicas; índices; taxas e acervos técnicos. Relativamente à terceira dimensão apresentada, comunicação social, envolve atos de comunicação, indiretos, unilaterais e públicos.

Os pressupostos supracitados destacam as razões, pelas quais, a comunicação e o seu papel no seio das organizações não pode ser visto como uma questão de menor importância relativamente a outras. A comunicação é o fluxo sanguíneo das organizações, sente o pulsar da estrutura organizacional, dos clientes e do mercado. Se externamente transmite as mensagens e a imagem que a organização pretende passar, essencialmente, para o seu público-alvo. Internamente, a comunicação pode ser uma peça-chave para que os objetivos organizacionais e serviços prestados sejam alcançados e feitos com sucesso, de uma forma mais célere, eficiente e eficaz. Torquato (2002), na sua obra, argumenta que os principais objetivos da comunicação interna são: motivar e integrar na estrutura as mudanças organizacionais necessárias; criar climas favoráveis à mudança de realidade tornando a equipa e a organização sensíveis às transformações; direccionar e focar as ações dos agentes organizacionais para as metas principais; racionalizar esforços; concretizar ideias; criar elementos de sinergia; reforçar o sistema de decisões; abrir as comunicações ascendentes; despertar o sentimento de orgulho em

todos os segmentos; trazer maior clareza aos objetivos e às metas organizacionais; exibir e transmitir uma imagem e cultura organizacional fortes e consistentes.

Em todo este processo e nas políticas comunicacionais, as novas tecnologias de informação e comunicação assumem, nos dias de hoje, um papel relevante, “...indispensável, e de existência concomitante à comunicação interna, a tecnologia de informação exige consideração. Advinda de técnicos que têm o condão de informar, as referidas tecnologias são imprescindíveis à administração moderna, de simples a complexas organizações.” (Favoreto et al., 2006:2). Contudo, “a comunicação organizacional busca constantemente o equilíbrio entre as diversas opiniões existentes nos diversos públicos sobre as organizações” (Rego, 1986:4). “A comunicação de tarefas e de harmonização dos múltiplos posicionamentos que coexistem no seio da empresa, com o passar do tempo e com a ampliação da zona de influência das organizações, seu objetivo foi redirecionado para a facilitação do funcionamento interno da organização (...) e do seu relacionamento externo (...).

Será importante, neste momento, fazer um destaque relativamente à comunicação externa, ou seja, à comunicação dirigida para o exterior da organização. Também ela é importante e não pode ser descurada. Sobre este aspeto poder-se-á dizer que tal como a comunicação interna, referida anteriormente, contribui para o desenvolvimento e a manutenção de um clima positivo para que o cumprimento das metas e dos objetivos organizacionais estabelecidos seja alcançado com sucesso, auxiliando, dessa forma, o desenvolvimento e crescimento dos serviços e atividades. No caso da comunicação externa, esta é responsável pela imagem e posicionamento da organização no mercado e contribui, de forma quase decisiva, para a fidelização e angariação de clientes. Em suma, a comunicação organizacional, ou melhor, a forma como esta é feita e as políticas comunicacionais que são implementadas e seguidas podem, sem dúvida, traduzir-se numa vantagem competitiva e diferenciadora para a organização.

Nas suas políticas e práticas comunicacionais, as organizações não podem deixar de ter em conta a comunicação externa direcionada, essencialmente, ao seu público-alvo (clientes/utentes), à envolvente, aos seus *stakeholders*. Esta assume um papel fulcral na criação da imagem da organização junto do seu público-alvo, na

fidelização e “angariação” de clientes, assim como na conquista de uma vantagem diferencial e competitiva. Assim, “... um dos principais objetivos da comunicação externa é proporcionar uma aproximação da organização com os públicos e, hoje em dia, com o advento da tecnologia, um dos meios que vem sendo mais utilizado pelas empresas é a internet.” (Rego, 1986:4). Moreira e Pon (2003) cit. in. Michel (2009:12) realçam que “...a inserção das novas tecnologias permite que a empresa comunique com os seus públicos de forma económica e rápida”. Atualmente, “as TIC assumem um papel de relevo no desenvolvimento dos serviços prestados e bens produzidos para organizações públicas ou privadas” (Guedes, d.d:3).

A introdução das novas tecnologias de informação e comunicação nos processos organizacionais, particularmente no que à comunicação organizacional diz respeito, provocou alterações na forma de comunicar das entidades e organizações. No próximo ponto será abordada a introdução e o papel das novas tecnologias de informação e comunicação nos processos comunicacionais das organizações, assim como o possível impacto na eficiência organizacional e no fomento de uma cultura de comunicação.

## **2d)- As TIC nos processos comunicacionais e o impacto na eficiência organizacional e no fomento de uma cultura de comunicação**

A cultura é uma característica básica da sociedade que classifica a conduta comum adquirida pelos membros de uma comunidade. É algo dinâmico, em constante mudança, e está sujeita a influências internas e externas da sociedade. Tal situação verifica-se, também, nas organizações. Em todo este processo, a comunicação tem um papel imprescindível.

Concretamente, no caso das organizações, o processo e as políticas aplicadas ao nível da comunicação interna podem ter um papel determinante no fomento e no desenvolvimento de uma cultura organizacional. Dirigindo-se a comunicação interna, como o próprio nome o indica, ao público interno, esta contribui para que se alcance a máxima integração entre a organização e os seus colaboradores. Segundo Baldissera (2000:15), a cultura organizacional “ é o conjunto de crenças e valores específicos de uma determinada organização”. Estas crenças e valores estão patentes nos hábitos, na mentalidade, no estilo de liderança exercido, nos comportamentos e padrões adotados

pela organização e que criam uma identidade cultural perante os demais. Assim sendo, a cultura organizacional é mais facilmente construída e reforçada a partir de uma comunicação interna eficaz, com metas e objetivos partilhados que motivam colaboradores e, desta forma, influenciam na eficiência organizacional. Para Olins (1990), “ cada organização é única, e a sua identidade deve emergir das raízes da própria organização, da sua personalidade, das suas forças e fraquezas”.

Cada vez mais, nos tempos que correm, as novas tecnologias de informação e comunicação desempenham um papel fundamental no quotidiano das organizações: nos seus processos, na sua forma de prestar os serviços, de atendimento ao público e relacionamento entre pares e com os clientes, assim como nas políticas comunicacionais adotadas. Vivemos na era da comunicação. A implementação e o crescimento exponencial das TIC nas organizações levaram à mudança e ao reajustamento dos processos de trabalho. Surgem novos objetivos e novas realidades socioprofissionais, novas formas de trabalho como o “trabalho imaterial” (de carácter digital), novas formas de organização e estruturação das empresas e dos serviços. Naturalmente, que todas estas mudanças também afetaram os processos e as políticas comunicacionais, em particular, a forma como as organizações e entidades passaram a comunicar para o interior e para o exterior.

Para Bueno (2003:49) as novas tecnologias são grandes aliadas da comunicação organizacional”. “Com o despontar da era da informação as organizações vêem-se no imperativo de reestruturarem a sua comunicação.” (Leocadio et al, d.d: 6). Perante esta realidade será importante ter em conta que as vantagens e benefícios trazidos pelas novas tecnologias de comunicação e informação devem ser entendidos como facilitadores do processo e não como fatores determinantes para o desenvolvimento de novas práticas e políticas comunicacionais. Assim, poder-se-á dizer que a “...tecnologia desempenha o papel essencial em dar suporte a uma verdadeira rede de informação e comunicação.” (Porto, d.d:6). As tecnologias de informação e comunicação “...possuem o potencial de aprimorar os processos comunicativos” (Favoretto et al., 2006:5).

“Do ponto de vista da comunicação, as TIC modificaram as relações interpessoais e muitas das atividades humanas, o que gera a necessidade de (re) pensar aspetos básicos como relacionar-se com os outros.” (Silva, 2008:1). As TIC são



sinónimas de revolução na forma de comunicar, trazendo mudanças consideráveis. O esquema clássico de comunicação baseado na existência de uma relação unilateral (emissor – mensagem – recetor) já não se enquadra nos modelos atuais de comunicação, que se caracterizam pela sua interatividade. “A organização está mudada. Está mudada, em razão da necessidade de poder ser mais competitiva, mais pró-ativa, tendendo a um maior nível de comunicação informal do que formal, em função da necessidade das pessoas interagirem, sentirem-se mais próximas umas das outras (Marchior, 2008:1).

De todas as tecnologias de informação e comunicação existentes nas estruturas organizacionais, o computador, e todas as ferramentas e valências que proporciona, será aquele que mais influenciou os processos de comunicação organizacional. “O computador modificou a forma de comunicação e construção de significados.” (Porto, d.d:9). Será interessante, na sequência do exposto, dissecar duas das principais valências trazidas pela introdução do computador nos processos de trabalho e comunicacionais. Laudon e Laudon (1999) realçam que o e-mail é fundamental para as empresas porque permite que a comunicação seja efetuada de uma forma mais barata e mais rápida. Por sua vez, O’Brien (2006) destaca que quando as pessoas chegam ao seu local de trabalho, muitas delas, uma das primeiras coisas que fazem é abrir a sua conta de e-mail para verificarem as suas mensagens, pois o e-mail modificou a maneira como as pessoas trabalham e comunicam.

A internet fez com que as organizações desenvolvessem, por exemplo, novos serviços on-line, o site da organização, assim como novas plataformas que permitiram um contacto mais próximo com o seu público – alvo. Todavia, é muito frequente a existência, dentro das organizações e das entidades, da rede intranet. A “...intranet é uma rede corporativa e privada que possui a tecnologia de transmissão de dados através da internet, é utilizada na comunicação interna das empresas ou até mesmo na comunicação com outras empresas que possuam o sistema...” (Souza, d.d:47). Porém, Laudon e Laudon (1999) destacam que estas novas ferramentas tecnológicas podem ser utilizadas, não só, para enviar, receber ou compartilhar informação, mas também, podem auxiliar na comunicação com o ambiente externo.

Não há dúvidas que “o desenvolvimento das TICs (...) possibilitou um enorme avanço na transmissão de dados e partilha de arquivos, conectando as pessoas e empresas a serviços e aplicações on-line.” (Leocadio, d.d:8). Mediante as alterações e

potencialidades trazidas pelas TIC podem surgir-nos as seguintes questões: Qual o papel da comunicação na eficiência organizacional? A inclusão das tecnologias nos processos comunicacionais tem impacto na eficiência organizacional?

As novas tecnologias de informação e comunicação imprimiram aos processos organizacionais maior fluidez e flexibilidade, “...a adoção das tecnologias de informação permite que os indivíduos façam mais em menos tempo, de forma que a eficiência resulte em economia de tempo que, por sua vez, pode ser reinvestida na eficácia pessoal.” (Tapscott, 1997:86). “Os autores Rosini e Palmisano (2003) explicam que as empresas que utilizam as TIC geralmente têm uma ótima estratégia de controlo, de monitorização e de registos sobre o desenvolvimento do comportamento e desempenho da organização como um todo.” (Souza, d.d:39).

Segundo Foina (2002), o aparecimento das TIC e dos instrumentos administrativos eletrónicos, como por exemplo, telefone, fax, correio eletrónico e computadores permitiram o aumento da produtividade. “Mesmo que do ponto de vista macroeconómico ainda não seja possível estabelecer uma correlação forte entre TIC e produtividade, algumas relações são indesmentíveis, por exemplo, Oliner e Sichel (2000) destacam que uma parte significativa do crescimento da produtividade do trabalho na década de 90 encontra explicação na introdução das novas tecnologias” (Gomes, 2006:43). Contudo, o autor realça ainda que é importante “... identificar os diferentes tipos de TIC dado que nem todos terão, certamente, o mesmo impacto sobre a produtividade.” (Gomes, 2006:44). Bertschek e Kaiser (2004) e Creti (2001) são autores que defendem que a relação entre TIC, produtividade e eficiência deve ser associada a outros elementos como sejam a mudança organizacional ou as economias de rede. Em todo este processo, acima de tudo, as organizações e entidades têm que perceber que “...as TIC têm características únicas e que são cruciais ao nível da sua rentabilização em termos de crescimento da produtividade.” (Creti, 2001:51). Porém, “...este progresso técnico necessita de tempo para produzir resultados visíveis no que concerne à dinâmica de crescimento.” (Creti, 2001:45). Ainda a este respeito Bueno (2003), cit in. Silva et al.,2008:2,destaca o papel-chave que as novas tecnologias de informação e comunicação têm na eficiência organizacional, “...as organizações que não aderirem às novas tecnologias tendem, apenas, a involuir”. Em suma, “ a revolução tecnológica atual vem causando uma mudança no cenário competitivo das organizações. De acordo

com Fleury (2003), com o objetivo de alcançarem maiores índices de competitividade, as organizações têm utilizado variada e complexa gama de tecnologias” (Moraes, 2007:3).

Os pressupostos supracitados transmitem a ideia de que as potencialidades trazidas pela introdução das TIC, lado a lado com uma boa comunicação, poderão ser sinónimo de eficiência organizacional. “Os estudos mostram que uma boa comunicação e o bom desempenho caminham juntos” (Likert, 1961 cit. in. Ruão, 2005:17). O papel e relação da (boa) comunicação organizacional, alicerçada nas TIC, no aumento da produtividade e eficiência organizacional estão bem patentes num estudo português realizado, no âmbito da tese de doutoramento, pelo professor do ISVOUGA e do ISMT, Jorge Remondes, publicado em livro, em 2010, “O impacto da utilização das novas tecnologias na comunicação interna das Organizações – A sua incidência na Euro-Região Norte de Portugal-Galiza: Recursos tecnológicos, Potencialidades e Produtividade”, do qual resulta a ideia de que a utilização das TIC evidencia que há uma influência positiva na produtividade, quando associada à intensidade de comunicação mais evoluída e à modernização da estrutura organizacional. Contudo, segundo o estudo, as empresas ainda não aproveitam, totalmente, as potencialidades trazidas pelas TIC no que à comunicação interna diz respeito. Estas conclusões saíram das respostas de 173 PME’s da Euro-Região Norte de Portugal-Galiza.

A comunicação tem-se assumido como tendo um papel decisivo nas decisões estratégicas, na prestação de serviços e nos vários processos organizacionais. Assim, será de suma importância perceber como é que se foi dando a introdução das tecnologias de informação e comunicação nas organizações/entidades, assim como o impacto que vão assumindo.

O impacto das novas tecnologias nas organizações começou a ser sentido por volta dos anos 60/70, o surgimento vertiginoso da tecnologia levou a que, as organizações tivessem que se adaptar a uma nova realidade fazendo com que os seus trabalhadores tivessem que adquirir novas competências para que se pudessem adotar a novas funções tornando-se, desta forma, mais flexíveis e melhor preparados para darem resposta aos novos problemas e desafios. Nos últimos tempos, “o papel das tecnologias tem vindo a aumentar significativamente nas economias dos países mais desenvolvidos” (Hill & Hill, 2002:2). “ A tecnologia é constituída pelos meios utilizados por uma

Organização de forma a conseguir atingir os fins a que se propõe.” (Maia et al., 2002:374). “A Ciência e a Tecnologia têm que ver, em primeiro lugar, com pessoas, pessoas possuindo uma extensa educação formal, altamente qualificadas e dotadas de capacidade criativa.” (Vala, 1993:2). “Os novos sistemas de produção e estruturas organizacionais originadas pela introdução de novas condições tecnológicas e económicas podem originar lentamente novos comportamentos, atitudes e valores, os quais serão facilitados através de formação adequada, ao nível do saber-fazer e do saber-estar” (Sousa, 2007: 33). As empresas/Instituições, ao se moverem/relacionarem com o exterior, “...procuram pelo menos um de três tipos de tecnologia: (1) Tecnologia de produto – a capacidade de conceber e projetar um produto ou serviço; (2) Tecnologia de processo – a capacidade de fabricar ou produzir um produto ou serviço e, (3) Tecnologia de marketing – a capacidade de pesquisar e analisar um mercado e de entregar um produto ou serviço às exigências do mercado” (Rodrigues, 2008: 35). Ignorar esta realidade, seria ignorar o papel das Novas Tecnologias e tudo aquilo que da sua implementação advém.

Será importante realçar que a Tecnologia “...não é simplesmente a posse de conhecimento, mas em vez disso a capacidade de aplicar esse conhecimento a um problema particular” (cit. Thomas e Ford, 1995 *in* Rodrigues, 2008). Tais ideias, também são, de alguma forma, partilhadas por (Barnabé, 2007) quando este afirma que “A evolução das Tecnologias de Informação e de Comunicação (TIC) na recolha de dados, no processamento e distribuição da Informação, associada à mudança no meio envolvente, tem motivado as organizações a tornarem-se muito diferentes na sua estrutura e na forma de trabalhar, proporcionando novas oportunidades” (Barnabé, 2007: 13). Esta questão foi também alvo de abordagem por (Hill & Hill, 2002) no estudo que desenvolveram sobre empresas portuguesas no qual, fazendo referência a um estudo de Child (1985), se diz que “a introdução de novas tecnologias tem subjacente quatro motivos ou intenções estratégicas: redução de custos (...), maior flexibilidade (...), melhoria na qualidade do produto ou serviço (...) e maior integração e controlo (Hill & Hill, 2002: 3). Mediante estes pressupostos, verifica-se que o crescimento acelerado e exponencial das novas tecnologias trouxe novas potencialidades, levantou questões, alterou rotinas, lançou novos desafios. Segundo Kovács (1989), referenciada por Neves (2006), “as novas tecnologias podem dar origem a dois tipos de organização.

A organização de tipo tayloriana caracterizada por uma divisão rígida das unidades funcionais, de categorias socioprofissionais, de postos de trabalho, hierarquização, centralização e formalização ou, a organização organicamente integrada e flexível que se caracteriza pela fluidez, mobilidade, flexibilidade, adaptabilidade, integração, informação sistemática, comunicação, participação. As características mencionadas anteriormente adquirem, nos dias de hoje, um papel fulcral na vida organizacional.

O impacto da difusão das novas tecnologias é sentido de uma forma bastante forte e consistente no sector dos Serviços, “... os quais são crescentemente ativos enquanto fomentadores e utilizadores de novas tecnologias, em particular (...) de tecnologias de informação e comunicação dos serviços” (Silva, 2005:206). As “ novas tecnologias vão sempre provocar mudanças no ambiente social da organização e é difícil imaginar alguma inovação tecnológica que pudesse ser introduzida na empresa sem provocar algum efeito.” (Gonçalves, 1994:4). Nesta sequência, todas as organizações necessitam “...de uma tecnologia ou de uma matriz de tecnologias...” (Maia et al., 2002:374).

As novas tecnologias de informação e comunicação influenciaram e provocaram mudanças nas políticas e estratégias comunicacionais das organizações e entidades, assim como na forma de relacionamento com os clientes, superiores hierárquicos e entre pares.

A presença das TIC em todo este processo, relacional e comunicacional, pode ser analisada sobre diferentes perspetivas, tendo em conta diferentes variáveis, entre elas, a cultura. “A comunicação já é um processo bastante complexo, mas quando explorada sob a perspetiva organizacional o número de variáveis interferentes multiplica-se e algumas ganham uma maior relevância como a cultura da organização e a relação emissor/recetor” (Castiglia, d.d:6). “Os conceitos de cultura e comunicação relacionam-se intrinsecamente” (Sousa, 2006:19). “A comunicação é o espelho da cultura empresarial e reflete, necessariamente, os valores da organização.” (Lucena, 2005:1). Aliás, as políticas de comunicação levadas a cabo pelas organizações são “...o espelho da cultura organizacional, refletindo o processo de gestão.” (Bueno, 2003:47). Os pressupostos supracitados levam-nos a crer que a introdução das novas tecnologias de informação e comunicação nos processos organizacionais, particularmente nos processos comunicacionais, aliadas ao elemento “cultura” não pode ser descurado. Pode até ser

um elemento essencial para analisar as mudanças sentidas no fenómeno, “ao investigar o uso das TIC nas organizações, as pesquisas têm salientado, por um lado, o esforço que elas têm feito no sentido de se modernizarem tecnologicamente. Por outro lado, todavia, têm-se discutido os obstáculos que estas têm encontrado para obter os resultados almejados, não pela deficiência técnica ou tecnológica, mas pela dificuldade em superar fatores organizacionais e institucionais, notadamente aqueles ligados à cultura organizacional” (Ruben et al, 2003:162 cit in Porto, 2008:11). Mediante estas alterações de forma e conteúdo fica a ideia de que “a natureza da resposta organizacional parece ter relação direta com o nível de consciencialização que a organização desenvolve. Neste processo [de mudança], as temáticas cultura organizacional e comunicação são fortes componentes para o início do desenvolvimento organizacional.” (Marchior, 2008:2). Esta é uma ideia partilhada por outros autores, por exemplo, “para Zwicker et al (1998), o uso de uma tecnologia de informação não depende apenas das características da tecnologia, depende também de fatores como a natureza da atividade realizada e de valores, crenças e comportamentos presentes na cultura organizacional. Estes elementos influenciam a incorporação ou não da tecnologia na atividade diária [incluindo a comunicação].” (Guimarães et al, 2007:8).

“Para os estudos comunicacionais, não é apenas num contexto macro- social que a cultura é uma variável a ter em conta. Por exemplo, quando se estuda a comunicação num grupo ou numa organização, é preciso atender à cultura específica desse grupo ou organização, expressa nas línguas, nas formas de fazer as coisas, nas interpretações e nos pontos de vista partilhados.” (Sousa, 2006:14).

A cultura organizacional, a eficiência e alcance das metas pretendidas são conseguidas, por intermédio, da comunicação a partir do momento em que os colaboradores se relacionam e comunicam entre si. A introdução das TIC facilitou a comunicação interna e externa fazendo com que os processos organizacionais se adaptassem e alterassem em resultado desta implementação. Criatividade, celeridade, flexibilidade, mobilidade são adjetivos que passaram a caracterizar as organizações e entidades contemporâneas. As TIC revolucionaram o modo de fazer, agir, relacionar e, naturalmente, de comunicar das organizações contribuindo para que se desenvolvesse uma verdadeira cultura de comunicação, alicerçada nas características supracitadas e nas potencialidades trazidas pelas tecnologias de informação e comunicação. Claro está

que os valores e as características basilares da cultura organizacional são essenciais para a aceitação, potencialização e adaptação às mudanças, aos novos paradigmas organizacionais, particularmente, no que se refere à comunicação que, nos dias de hoje, vê nas TIC as suas grandes aliadas. Tal acontece uma vez que “...a comunicação organizacional integra todas as ações da organização permitindo a construção da sua cultura, da sua identidade e da sua imagem, marcando um estilo próprio...” (Goldhaber, 1990:73). Estilo esse que pode, sem dúvida, marcar a diferença e contribuir para o sucesso e eficiência organizacional.

Em suma, se por um lado as características da cultura organizacional contribuem para uma melhor, ou pior, adaptação e aproveitamento das potencialidades das tecnologias de informação e comunicação. Por outro lado, estas mesmas tecnologias introduziram novos valores e características às organizações e à sua cultura de trabalho fomentando uma verdadeira “cultura de comunicação”. Cultura esta, que levou a uma maior flexibilidade dos processos, assim como a uma maior aproximação entre todos os membros organizacionais, organização/clientes e vice-versa.

A comunicação organizacional, as ferramentas utilizadas em todo o processo e a estratégia comunicacional que é seguida pela entidade contribuem para a construção de uma imagem sobre a organização e/ou serviço. Assim, “ (...) a forma como as outras pessoas vêem alguma coisa, alguma pessoa, ou alguma organização (...) é formada por todas as informações que são obtidas do objeto, (...) essa imagem não é tangível, ela é diferenciada de pessoa para pessoa.” (Decker e Michel, 2006:3).

A comunicação é fundamental num contexto organizacional, é ela que suporta e orienta toda a atividade da organização.

## **2 e)- As Novas Tecnologias no âmbito da Administração Pública: o caso da Loja da Empresa**

A Administração Pública tem vindo a adaptar-se num esforço de convergir no mesmo sentido das transformações que vão ocorrendo na sociedade. O principal objetivo é dar uma resposta mais eficiente e célere às necessidades dos cidadãos, sustentada por um sistema tecnológico estruturado. Como destacou Fonseca (2008:14) “(...) foi apenas nos últimos anos que as instituições públicas se consciencializaram

destes novos moldes em que a sociedade se enceta e iniciaram o processo de mudança e modernização”. Até então, a Administração Pública caracterizava-se, em grande parte, por uma certa inércia e impermeabilidade. Aspetos que devem estar fora dos seus modos de atuação e prestação de serviços.

A Loja da Empresa, que serviu de base para o estudo realizado, é um organismo público. Assim, será importante e relevante, neste momento do relatório, refletir acerca da relação e do impacto que as novas tecnologias têm na forma de comunicar e na eficiência organizacional dos serviços públicos, enaltecendo, também, e de forma particular, aquilo que é a realidade vivida neste serviço público.

As Lojas da Empresa dão particular relevância e preferência à prestação de serviços fazendo uso e rentabilizando as novas tecnologias de comunicação e informação. Assim, aproveitam todas as potencialidades e vantagens que o seu uso implica. Cada vez mais, o uso do e-mail, internet ou o envio de mensagens sms como meio de comunicação e troca de informações entre a Loja da Empresa e o cliente é uma realidade largamente referenciada pelo manual de procedimentos da mesma. Com tudo isto, pretende-se um apoio e atendimento mais rápido proporcionando, ao utente-empresário, uma oferta de serviços mais simplificada tendo por base o desenvolvimento tecnológico dos suportes informáticos. “A necessidade de possuir mais informação e maior controlo sobre o funcionamento e os custos dos serviços esteve na origem da procura de formas alternativas de fornecimento dos serviços públicos” (Araújo, 2007:6). Pretendeu-se então, como já foi referido, anteriormente, que, com a criação das Lojas da empresa, se lançassem as bases para a existência de uma nova atitude da Administração Pública que fosse facilitadora da vida empresarial bem como, se continuasse um paradigma de aproximação da A.P aos cidadãos tendo em vista, a simplificação dos processos, a minimização de prazos, consequentemente, celeridade e maior eficiência dos serviços.

Toda esta “nova atitude” pode levar a concluir que “de um modo geral, parece possível afirmar-se que os Serviços de carácter predominantemente não mercantil (Administração Pública, Ensino, Saúde, etc.) sofreram um processo de desconcentração (...) |tendendo a| aproximar-se da distribuição geográfica das populações (Ferrão, 1991:10). Toda esta situação levará a que “...as Organizações e os responsáveis pelo



desenvolvimento dos Serviços de Informação On-line deverão procurar vias para melhorar a qualidade da Informação e Serviços disponibilizados através dos Sistemas.” (Santos & Amaral, 2005: 6). “A Unidade de Missão Inovação e Conhecimento (UMIC, 2006) refere que um dos objetivos do desenvolvimento da Sociedade de Informação é o de contribuir para a modernização, racionalização, responsabilização e revitalização da administração pública” (Barnabé, 2007: 16).

As novas tecnologias no contexto da administração pública, particularmente a gestão das TIC, deve ter em atenção não apenas o lado interno da Organização mas também, o ambiente externo, que se diferencia ou pode diferenciar na qualidade dos serviços prestados ao cliente, contribuindo para uma atuação eficiente do poder público na área de atuação da sua competência. Com toda a situação que aqui foi exposta pretende-se que, e de acordo com o que é referido no sítio da Internet da Agência para a Modernização Administrativa (AMA), “o programa de simplificação e modernização administrativa [que] tem como objetivo proceder ao levantamento, caracterização e promoção de operações de transformação dos serviços públicos, de modo a que a administração pública se desenvolva segundo os valores de eficiência, transparência e modernidade.

A Loja da Empresa, que será apresentada no ponto seguinte, pode ser equiparada à Loja do Cidadão visto que, num mesmo local estão concentradas um conjunto de entidades e serviços que, neste caso, são úteis às empresas e ao utente – empresário. Nesta medida, uma das suas “marcas” é a aposta forte na informatização do sistema de informação da Loja da Empresa. Tal situação permite que os dados e processos dos utentes estejam acessíveis aos trabalhadores de forma mais rápida, organizada e eficaz facilitando desta forma, o desenvolvimento das tarefas e um bom atendimento/prestação de serviços aos utentes. Como sublinhou Alves (2006:3), “A Internet constitui um instrumento de utilização também já francamente alargada, especialmente nas suas valências de procura de informação, contacto com agentes da Administração Pública...”

A Loja da Empresa está inserida numa lógica de modernização, mudança de atitude na administração pública. Mudança essa que, em grande parte, se alicerça nas práticas e políticas comunicacionais adotadas quer no desenvolvimento dos processos e nos serviços prestados, quer na forma de interação e de relacionamento com os clientes

tendo em vista uma maior celeridade e eficiência organizacional. Assim sendo, a informatização dos serviços levou a que novos meios e formas de comunicação surgissem. Com estas alterações, as novas tecnologias acabam por ter um papel preponderante, a vários níveis, nas ações quotidianas das organizações. O seu contributo pode, se bem aproveitado e adaptado às práticas organizacionais, traduzir-se numa vantagem competitiva e diferencial no mercado.

## **2. Estratégia Metodológica**

### **3a). Apresentação da Loja da Empresa**

O presente estudo foi realizado na Loja da Empresa de Braga, que serviu de fonte de informação e análise empírica destinada a perceber o papel e impacto da comunicação na eficiência organizacional. Assim sendo, será de suma importância proceder-se a uma breve apresentação do organismo, do seu modo de funcionamento e dos seus principais objetivos.

A Loja da Empresa é um espaço criado a pensar nos cidadãos e nos seus negócios com o objetivo de resolver as necessidades da empresa, desde a criação ao financiamento, passando pela estruturação, crescimento e consolidação no mercado e/ou recuperação da empresa. Inicialmente designada por Centro de formalidades das Empresas, a Loja da Empresa e o conceito que lhe está subjacente inserem-se numa lógica de modernização, mudança de atitude e aproximação às necessidades do cliente por parte dos serviços da Administração Pública. Se quisermos fazer um paralelismo, a Loja da Empresa está para o cliente/empresário e para as empresas como a Loja do Cidadão está para o cidadão em geral.

A fim de cumprir os objetivos que estiveram na base da sua criação, a Loja da Empresa (*ver anexo*) é um organismo público que concentra num mesmo espaço físico uma equipa de atendimento técnico especializado, *Front-office*, e as entidades necessárias (Cartório Notarial, RNPC, GARC e Segurança Social) à atividade do cliente/empresário e das empresas nas várias etapas da sua vida organizacional.

Neste capítulo pretende-se apresentar, discutir e analisar a estratégia metodológica adotada. No entanto, será importante, primeiramente, fazer uma distinção entre métodos e técnicas. Os métodos referem-se aos modos de encarar e organizar as investigações, abordar, interpretar ou explicar um dado fenómeno/domínio da realidade. “Num sentido restrito, para evidenciar um significado comum a todos estes métodos, dir-se-ia que se pode entender a maioria como um conjunto articulado de operações que visam um ou vários objetivos, como um corpo de princípios que presidem a qualquer investigação organizada, como um conjunto de normas que nos permitem selecionar e coordenar as técnicas. Eles constituem, de maneira mais ou menos abstrata ou concreta, precisa ou vaga, um plano de trabalho em função de um objetivo.” (Grawitz, 1976:333). Por sua vez, “as *técnicas* de investigação são conjuntos de procedimentos bem definidos e transmissíveis, destinados a produzir certos resultados na recolha e tratamento da informação requerida pela atividade da pesquisa” (Almeida et Pinto, 1980:78).

### **3 b). Justificação da estratégia metodológica adotada:**

Parece-me então relevante, antes de mais nada distinguir dois tipos de metodologias: a quantitativa e a qualitativa. Cada uma destas metodologias implica e encerra técnicas próprias que poderão, eventualmente, servir os dois métodos e que levam necessariamente à obtenção de resultados distintos. Contudo, será importante referir que por darem origem a resultados distintos, não podem nem devem ser vistos como melhores ou piores, mas simplesmente como distintos.

A metodologia qualitativa refere-se a um conjunto de técnicas de investigação como a *observação participante*, *entrevistas não-estruturadas* (nestas, o entrevistador vai desenvolvendo as conversações sobre determinado tema sem ter, uma definição prévia de quaisquer questões), *semiestruturadas* (as que obedecem a um guião mínimo). A análise qualitativa permite ajustar as expectativas que os investigadores têm sobre determinado problema/fenómeno social à sua realidade. Assim, permite apreender mais de perto determinadas realidades sociais que outras técnicas de investigação não permitem. Por sua vez, a análise quantitativa é um tipo de análise que assenta no positivismo e que se refere ao conjunto de métodos quantitativos utilizados na análise e

descrição de determinado fenómeno. Trata-se assim, de uma análise mais objetiva, fiel e exata visto que, a observação é mais controlada do que na análise qualitativa. (Maia, 2002).

No caso do presente estudo, aquando da aferição das perceções e pontos de vista dos colaboradores da Loja da empresa de Braga acerca da temática em análise, considerou-se que a opção por uma metodologia qualitativa era a mais plausível, correta e sensata. Esta opção deveu-se, não só ao objeto de estudo e aos objetivos pretendidos, mas também, e principalmente, pelo facto do número de colaboradores reduzido não permitir a utilização de uma metodologia do tipo quantitativo, como a aplicação de um inquérito por questionário. Assim, foram realizadas seis entrevistas a colaboradores da organização. Em seguida, proceder-se-á à explicação do processo de elaboração e realização das entrevistas.

Foi realizado, também, um inquérito por questionário aos clientes da Loja da empresa. Esta opção deveu-se ao facto de se considerar importante aferir a opinião dos mesmos relativamente ao tema a fim de se enriquecer o estudo, as informações obtidas e poder estabelecer uma comparação entre aquelas que são as perceções dos clientes e as perceções dos colaboradores. Por último, destacar a observação direta que foi feita e que permitiu recolher dados, informações e pontos de vista que ajudaram na análise e enriquecimento do estudo.

### **3 c). A Entrevista**

A entrevista é uma das várias estratégias de recolha de informação. Tal como noutras ferramentas de recolha de informação é essencial ter em conta o objetivo e o objeto de estudo, os recursos e o tempo disponíveis, assim como o público-alvo. As principais características e vantagens de recorrer a esta ferramenta prende-se com o facto de esta permitir um aprofundamento das questões e da informação recolhida, haver a certeza de quem é o respondente evitando-se assim a “distorção dos não respondentes” e as implicações da baixa taxa de respostas, a perturbação das respostas em branco e as implicações que daí advém. Outra das vantagens diz respeito à possibilidade que o entrevistador tem em esclarecer o respondente, relativamente ao

sentido das perguntas. Recorrendo à Entrevista, o Investigador tem ainda a possibilidade de recolher informação adicional e que, a título de exemplo, num Questionário não seria possível. Esta informação adicional refere-se à linguagem gestual, à espontaneidade, à ironia imprimida nas respostas, entre outras situações.

### **3 d). Preparação das entrevistas**

Tendo em conta os objetivos pretendidos com o estudo, a revisão da Literatura da especialidade e outras consultas, tais como apontamentos das unidades curriculares e documentação cedida pela Loja da Empresa, foi-se desenvolvendo o guião de entrevista. Este guião era composto por dezoito questões base que foram consideradas centrais para a problemática que se pretendia abordar e que se debruçavam sobre as seguintes temáticas: Experiência profissional; forma de prestar os serviços e alterações surgidas ao longo do tempo; canais de comunicação presentes no dia-a-dia de trabalho; comunicação interna (com os pares e hierarquias e entre serviços); impacto dos canais de comunicação na eficiência organizacional; articulação dos canais de comunicação com o atendimento presencial; impacto das novas tecnologias de informação e comunicação; práticas organizacionais e comunicacionais, implementação do programa Simplex; impacto nos processos organizacionais e principais alterações; traços culturais. O guião de entrevista utilizado era semiestruturado ou seja, apenas continha questões que, tendo em conta o objeto de estudo e os objetivos pretendidos com esta entrevista, pareceram pertinentes deixando em aberto a possibilidade de se irem introduzindo questões consoante o decorrer da própria entrevista, como demonstra o anexo I (Guião de entrevista). Esta opção, provavelmente arriscada tendo em conta a pouca experiência da entrevistadora, pareceu ser a mais correta, visto que permite que a entrevista e as questões que vão sendo colocadas se adaptem ao desenrolar da própria conversa e, de alguma forma, se adequem ao próprio entrevistado. Permite, ainda, que seja dada uma maior liberdade ao entrevistado aquando da exposição do seu ponto de vista relativamente aos assuntos sobre os quais é questionado. Se, por um lado, esta situação se pode tornar numa vantagem, na medida em que o entrevistado eventualmente se sentirá mais “à vontade”, por outro, também é essencial que o entrevistador consiga

manter o rumo que pretende dar à entrevista para que, desta forma, se evitem assuntos que poderão ser secundários e, por isso, pouco relevantes para o estudo em curso.

### **3 e). Realização das entrevistas**

Tendo em conta que o número de colaboradores da Loja da Empresa de Braga não é muito elevado, e devido a outros aspetos mais burocráticos, tais como, pedidos de autorização formais às entidades tutelares para que fosse possível a realização das entrevistas; exigências temporais; algumas limitações no acesso a determinados colaboradores e alguma dificuldade, que acabou por ser superada, em convencer as hierarquias responsáveis de que o anonimato estava assegurado e a utilização do material e informações recolhidas seria apenas para fins académicos, foram realizadas seis entrevistas.

As entrevistas tiveram lugar nos meses de Fevereiro/Março de 2012 com recurso à utilização de um gravador de voz. Esta estratégia permitiu que, aquando da fase de transcrição das mesmas, fosse utilizado o programa de computador “Media Player” que, dadas as suas características, permite que se vá parando e recuando na gravação consoante a necessidade, facilitando a perceção e transcrição das entrevistas efetuadas. A calendarização das entrevistas deveu-se, essencialmente, à agenda e disponibilidade dos entrevistados visto que, devidamente autorizadas, elas decorreram durante o horário laboral. As entrevistas, com duração média de quarenta minutos a uma hora, foram feitas, individualmente, na sala de reuniões da Loja da Empresa Braga. Apenas a entrevista à diretora da Loja da Empresa teve lugar na sala da mesma. A escolha destes locais deveu-se às condições que estes ofereciam, de entre as quais se destacam a comodidade e o silêncio, permitindo que as entrevistas e gravações das mesmas fluíssem com sucesso evitando ruídos e outros aspetos ou fatores perturbadores.

Relativamente às entrevistadas, estavam todas, com diferentes graus de intensidade, algo nervosas. Esta situação era notória no discurso, na voz e, em alguns casos, na forma como entrelaçavam e friccionavam com frequência as mãos. Antes de ser dado início à entrevista, e respetiva gravação, houve sempre uma conversa informal com a entrevistada em questão, onde eram explicados os procedimentos da entrevista, motivos, objetivos e tema em estudo.

Ficou a sensação de que com esta pequena conversa se conseguia sempre, de alguma forma, “quebrar o gelo” e amenizar o nervosismo que, porventura, pudesse existir.

### **3. Apresentação e análise de dados**

Como foi referido anteriormente, foram realizadas seis entrevistas. Tendo-se procedido à sua transcrição. As entrevistadas tinham idades compreendidas entre os trinta e os sessenta anos. Na sua maioria, possuem formação a nível superior e estão na Loja da Empresa desde a sua abertura.

O guião que serviu de suporte à realização das entrevistas era constituído por dezoito questões base que incidiam sobre aspetos relevantes para o tema em estudo. Numa primeira parte, as perguntas estavam relacionadas com as tarefas que as colaboradoras desempenham dentro da Loja da Empresa, o seu dia-a-dia de trabalho, a forma de prestar serviços e as principais mudanças que, entretanto, foram ocorrendo. A segunda parte da entrevista estava centrada nos canais de comunicação, processos, políticas e práticas comunicacionais e no papel que assumem ao nível da eficiência organizacional, celeridade, satisfação e alcance dos objetivos. Por fim, embora estivesse implícita ao longo de toda a entrevista, nas últimas duas questões, de forma muito direta tentou-se entender os traços culturais que se foram desenvolvendo e partilhando por toda a equipa de trabalho. Procurou-se, ainda, compreender de que forma é que os processos organizacionais aliados à comunicação e às práticas comunicacionais podem contribuir e alicerçar uma forma de estar, de prestar os serviços e de atender o cliente. No fundo, de que forma é que esta realidade pode fomentar o desenvolvimento de uma cultura que tendo como ponto forte e diferenciador a sua comunicação, se pode tornar fulcral e numa mais-valia para a existência de uma maior celeridade e eficiência organizacional.

Feita a devida transcrição das entrevistas realizadas, elaborou-se uma ficha sinalética, na qual, se salientaram os pontos e argumentos principais focados pelas entrevistadas. Apresentam-se de seguida os principais eixos temáticos e analíticos identificados nas entrevistas, que se sintetizam no seguinte modelo/esquema.

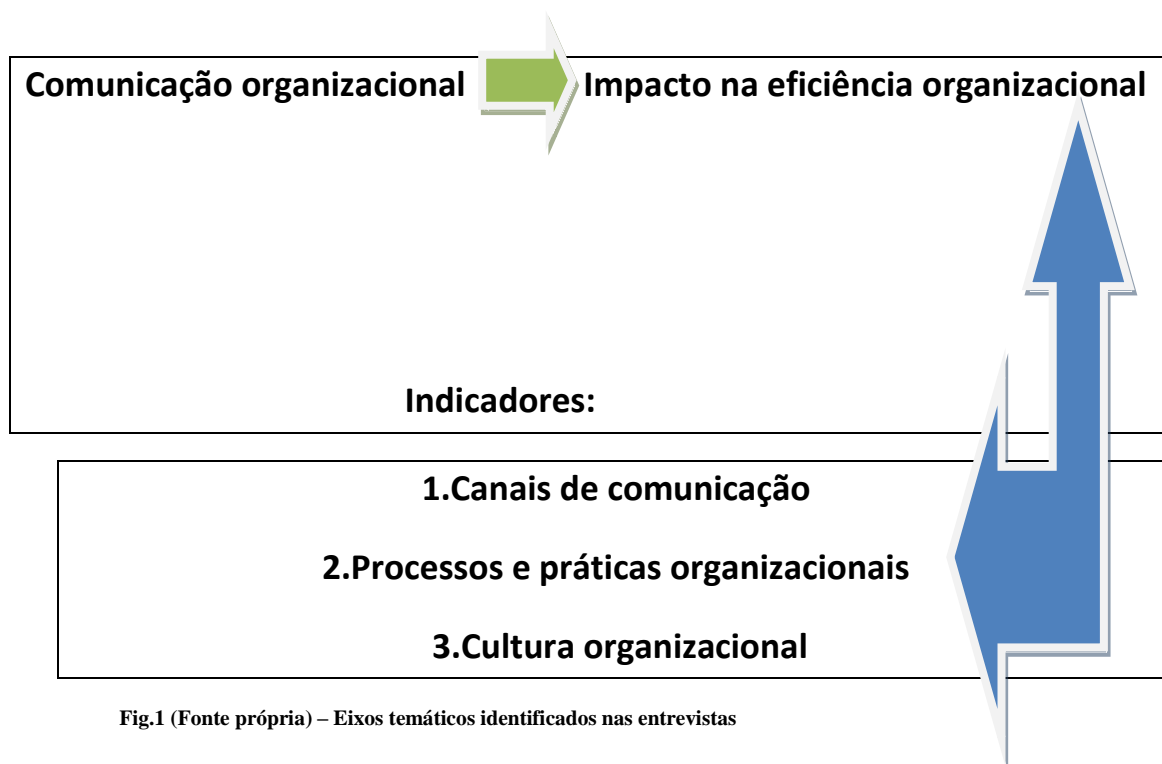


Fig.1 (Fonte própria) – Eixos temáticos identificados nas entrevistas

O modelo supracitado apresenta os eixos temáticos identificados resultantes da leitura, análise e esquematização das entrevistas realizadas. As entrevistas aos colaboradores da Loja da empresa tiveram como principal objetivo aferir o impacto que a comunicação pode, eventualmente, assumir no alcance da eficiência organizacional. A análise evidencia três eixos, que comportam diferentes pontos, e que podem ajudar a perceber e interpretar o fenômeno em estudo. São eles: *1. Canais de comunicação; 2. Processos organizacionais e 3. Cultura organizacional.*

#### **4 a). Canais de comunicação**

Neste primeiro indicador estão incluídos os seguintes pontos: a) canais presentes no dia-a-dia de trabalho; b) comunicação interna (hierarquias/pares; articulação entre o atendimento presencial e restantes canais; comunicação entre as entidades) e c) importância dos canais de comunicação na eficiência organizacional.

A Loja da empresa é um serviço público que, pelas suas características intrínsecas, utiliza vários canais de comunicação no seu modo de funcionamento, nos



seus processos organizacionais e na prestação de serviços ao cliente, no fundo, como refere a entrevistada A, “ Os canais de comunicação ligam-nos ao nosso cliente”.

O canal de comunicação principal da Loja da empresa é, ainda, o atendimento presencial. Como refere a entrevistada D, “Essencialmente, ainda tendemos a ser um serviço de atendimento presencial”; “Aqui, na Loja da empresa, o que se destaca, em primeiro lugar, é o canal presencial”, refere a entrevistada E. Na realidade, este canal de comunicação, como destaca a entrevistada C, “ (...) permite um contacto direto não só do cliente com o serviço público (...) mas também (...) permite-nos perceber se a nossa informação está a ser bem recebida. Porque o que interessa é que uma informação seja dada, mas seja também compreendida. Há um *feedback* imediato”. As características singulares do atendimento presencial comparativamente aos demais canais de comunicação leva a que, em determinados casos, como destaca a entrevistada D, “quando são perguntas mais complexas pedimos sempre à pessoa para se dirigir até aqui, muitas vezes há necessidade de analisar documentação (...) Presencialmente esclarecem-se as dúvidas de uma outra forma”.

Contudo, no dia-a-dia do organismo público estão também presentes o telefone, que segundo a entrevistada D, “ (...) acaba por ser eficiente porque não temos respostas pré-concebidas...”; o *e-mail*, que no entendimento da entrevistada C, “ permite transmitir uma informação com algum rigor e de forma mais rápida (...) é um meio mais prático, célere e eficaz.”. Acrescenta ainda que é “ (...) muito prático para o envio e correção de documentos (...)”. Atualmente, segundo a entrevistada D, na resposta aos pedidos de informação e/ou esclarecimentos que chegam por e-mail, estão a ser usadas “respostas-tipo.”. Este é um meio de comunicação que, segundo a entrevistada E, “tem uma função importante, complementar”.

Nos dias de hoje, as TIC (tecnologias de informação e comunicação) assumem um papel essencial na prestação de serviços. Esta realidade está bem presente nas palavras da entrevistada E, “ Hoje em dia, todo o trabalho depende das TIC”. As novas tecnologias têm grande impacto no dia-a-dia da Loja da empresa a vários níveis: na forma de prestação dos serviços, nos processos organizacionais e na forma de comunicar e de relacionamento entre pares e com os clientes. A entrevistada E realça o papel da internet considerando-a “ (...) uma ferramenta importantíssima”. Por sua vez, a entrevistada F destaca que “a informática está, quer ao nível interno, quer ao nível

externo na prestação de serviços a acompanhar-nos cada vez mais. É fundamental”. Tal ideia é partilhada, também, pela entrevistada D, “As TIC são essenciais não só para prestar o serviço ao cidadão, mas mesmo, também, para comunicarmos entre nós”. A entrevistada B destaca o facto das “ (...) plataformas que estão na internet acabarem por ter um impacto muito grande”. Estas novas ferramentas de comunicação, de suporte eletrónico, agilizam os serviços e o processo de comunicação com os clientes. Laudon e Laudon (1999) destacam o seu importante papel na ação das organizações, classificando-as como sendo um auxílio na comunicação com o ambiente externo.

As novas tecnologias, as suas potencialidades e as novidades que introduziu levaram, por exemplo, a que um dos que foi, durante muito tempo, um dos principais canais de comunicação utilizados, o fax, fosse vendo a sua importância reduzida. Sendo, presentemente, a sua utilização no desenrolar dos processos e nas práticas comunicacionais muito residual. Como destacou a entrevistada C, “o fax caiu em desuso com a entrada do e-mail”.

Todos estes canais de comunicação, referidos anteriormente, são importantes para que os objetivos da Loja da Empresa sejam cumpridos com sucesso. De alguma forma, poder-se-á dizer que nenhum substitui ou é mais importante que outro. Aquilo que se pretende é que todos se complementem para que o atendimento e a prestação de serviços aos clientes ocorram de uma forma célere e eficiente. Este é, aliás, o propósito da Loja da Empresa, a existência de uma articulação e complementaridade entre os vários canais de comunicação. Pretende-se, com esta articulação e intercâmbio, que o atendimento seja integrado e funcione como um todo. Assim, todos os meios e canais de comunicação disponíveis têm a sua função e importância no alcance deste objetivo, como destaca a entrevistada A, coordenadora da Loja da Empresa de Braga, “são todas importantes e utilizadas tendo em conta o atendimento integrado”. Tal como argumentaram Rosini e Palmisano (2003), as organizações que utilizam as tecnologias de informação e comunicação acabam por desenvolver uma estratégia de controlo e monitorização, olhando para o desempenho organizacional como um todo compacto e não como uma mera sequência de processos isolados.

Como já foi referido anteriormente, o canal primordial da Loja da empresa é o presencial, porém, na génese da sua criação, está a prestação de um serviço técnico especializado e multicanal. Como refere a entrevistada A, “ Nós, aqui, na Loja da

Empresa, dispomos de um serviço de atendimento multicanal, ou seja, telefónico, e-mail e presencial.” Assim, pretende-se que a equipa de trabalho maximize as potencialidades dos meios que tem à sua disposição a fim de satisfazer as necessidades dos clientes, proporcionando um serviço completo, integrado e de excelência. Para que estes pressupostos sejam cumpridos, há um especial cuidado na forma como é feita a articulação entre o atendimento presencial e os restantes canais. Pois, como referido anteriormente, uns não se sobrepõem aos outros. “Uns não sobrevivem sem os outros neste tipo de serviços.”, destaca a entrevistada B. Todos os canais de comunicação têm a sua importância, todos se complementam para que os objetivos sejam alcançados eficientemente como exemplificam duas das entrevistadas, respetivamente C e B, “ (...) muitas vezes, um primeiro contacto com a Loja é telefónico, é, depois, utilizado e-mail para informações adicionais, envio e correção de documentação e, em muitos casos, o cliente só tem que se deslocar uma vez, presencialmente, ao serviço para registar e efetivar os atos. Torna-se mais cómodo e prático para o cliente e, para nós, há uma maior organização, planificação, coordenação e integração do serviço”; “ (...) sem internet não conseguimos fazer um ótimo atendimento. E, portanto, falhando um destes mecanismos o atendimento é deficiente. Eles têm que estar todos operacionais e em articulação uns com os outros para termos uma eficiência nos serviços”. Afinal, como refere a coordenadora do organismo público, “A Loja da Empresa tem em vista essa articulação. Todos os canais contribuem para uma finalidade única. Há uma complementaridade, pois (...) pretende-se que os procedimentos de atendimento telefónico, e-mail ou presencial, sejam efetuados de um modo integrado para que o serviço tenha uma certa uniformidade de processos, seja célere, tenha eficácia e eficiência.” Esta articulação tem sido bem conseguida, do ponto de vista da entrevistada F, “ (...) com alguma ginástica da nossa parte conseguimos fazer isso”, mas também, na opinião desta entrevistada, bem gerida, “ (...) o presencial tem umas horas, os outros [canais de comunicação] têm outras horas. E, muitas vezes, aquilo que é uma questão colocada no atendimento presencial é, depois, devolvida por e-mail. Só é respondida, por exemplo, no dia a seguir porque o presencial tem um horário de funcionamento. Mas creio que sim, consegue-se uma boa articulação”.

A Loja da Empresa comporta num mesmo espaço físico uma equipa de atendimento técnico, front-office, e um conjunto de entidades essenciais no auxílio às

atividades do cliente-empresário e das empresas. É, também, devido a este facto, que a Loja da Empresa se torna peculiar. Tendo, à sua criação, como finalidade essa comunicação, interligação e intercâmbio de informações, as entidades presentes na Loja da Empresa trabalham e comunicam por intermédio de plataformas eletrónicas específicas. Estas plataformas permitem que haja uma migração, cruzamento e intercâmbio de dados/informações, como deixa claro a entrevistada A, “ (...) entre as próprias entidades há um sistema eletrónico de migração de dados do RNPC/”Empresa na hora”, serviço que pertence ao Ministério da Justiça, para as Finanças, portanto para o Ministério das Finanças, e para a Segurança Social”. Estas plataformas de suporte informático permitem agilizar e tornar, de alguma forma, os processos mais céleres e o serviço, na sua globalidade, mais eficiente. Esta realidade vem, ainda, dar um maior ênfase ao papel que os canais de comunicação, em particular os de suporte informático, desempenham no desenrolar dos processos, prestação de serviços e no alcance dos objetivos organizacionais delineados. Como é referido pela entrevistada B, “ (...) em termos do serviço que nós prestamos tem que existir esta comunicação porque é um projeto que não existe só com uma entidade (...) É quase como trabalhar em linha de montagem (...) O processo é aberto no front-office, passa pelo RNPC, “Empresa na hora” (...) e depois Segurança Social.” Como se depreende da leitura de alguns dos excertos de entrevistas citados anteriormente, o trabalho desempenhado pela equipa técnica do *Front-office* é de suma importância para que o desenvolvimento dos processos e o atendimento prestado sejam eficientes e satisfatórios. Como refere uma das colaboradoras, entrevistada F, que pertence à equipa técnica do *Front-office*, “ (...) o *Front-office* faz o trabalho preliminar e que é importante para que as outras entidades concluam a sua intervenção no processo seja de criação, alteração, extinção ou registos. (...) Fazemos o encaminhamento para as entidades.” Assim, é necessário que existam uma boa comunicação e articulação entre as várias entidades e o atendimento técnico prestado pelo *Front-office*. Neste ponto em específico, será importante salientar que, ao contrário do que acontece entre as entidades, não existe nenhuma plataforma eletrónica que faça uma conexão de migração de dados entre o *Front-office* e as restantes entidades presentes na Loja da Empresa, como elucida a entrevistada D, “ Nós, no atendimento temos uma base de dados onde inserimos as informações, só que esses dados não migram diretamente para a base do Registo Nacional de Pessoas Coletivas”.

Por este motivo, muitas das informações e dados são facultados pela equipa do Front-office às técnicas das entidades em suporte papel e/ou, eventualmente, via e-mail. Tal ideia é reiterada pela entrevistada B, “ (...) uma vez que estão num mesmo espaço físico, portanto, perto umas das outras, é o presencial mas também, se se justificar, o e-mail e o contacto telefónico. Isto, falando da comunicação *Front-office*/entidades (...)”.

Dada esta proximidade física, na maior parte das vezes, no dia-a-dia, a comunicação entre colegas acaba por se caracterizar pela sua informalidade. “A comunicação é feita de forma muito informal (...) cara-a-cara (...)”, observa a entrevistada D. O mesmo acaba por acontecer, como refere a entrevistada E, em alguns momentos e determinadas situações, com os clientes. “É, principalmente, presencial. Andamos com os clientes de uns gabinetes para os outros”.

Destacada que está a forma como se processa a comunicação entre as entidades, o front-office e as entidades e vice-versa, é chegada a altura de nos centrarmos, em específico, na comunicação entres pares e com as hierarquias. Como é feita? Que políticas e processos estão implementados? Que relevância é dada a este ponto? Que papel e competências são atribuídas à coordenadora da Loja da empresa em matéria de comunicação organizacional? Estas são algumas das questões a perceber e esmiuçar, em seguida.

Na Loja da Empresa, e no que se refere à comunicação entre pares, caracteriza-se, em grande medida, pela sua informalidade. Dada a proximidade entre todos os colaboradores, a comunicação é feita, essencialmente, de modo presencial e/ou via telefone. Em algumas situações também se recorre ao uso do e-mail. Esta realidade é destacada nas entrevistas realizadas. A entrevistada B afirma que “ com os colegas é contato presencial e telefónico”. À semelhança da entrevistada B, também a entrevistada F destaca que “com os colegas de trabalho, se calhar, é mais o presencial porque eles estão aqui ao nosso lado”. Porém, nalgumas situações que exigem maior formalidade é usado o e-mail até porque, em muitos casos, têm indicações para tal como destaca a entrevistada D, “ (...) Quando os assuntos merecem mais destaque (...) mandamos um e-mail (...) até porque temos orientações para isso.”. Esta ideia é partilhada e realçada pela entrevistada F, “ (...) a não ser que tenha que ser enviado um documento institucional (...) aí é por outra via, como o e-mail(...)”.

No que respeita às hierarquias, a comunicação com a coordenadora da Loja da empresa de Braga é feita presencialmente e por e-mail. Como refere a entrevistada D, “ (...) com a nossa chefe, aqui, é presencial e, por vezes, por e-mail (...)” ou a entrevistada B, “ Com a nossa coordenadora, aqui na Loja, é mais o e-mail e, também, o presencial (...)”.

Sendo a Loja da Empresa um serviço público descentralizado, a comunicação com as hierarquias centrais e organismos tutelares, sediados em Lisboa, é feita, preferencialmente, por e-mail. Realidade, largamente, referida e destacada nas entrevistas realizadas. A entrevistada B assinala que “ (...) com os serviços centrais é, essencialmente, o e-mail.”. A entrevistada C realça o mesmo aspeto, mas faz uma observação interessante e pertinente, “Dantes (...) nós tínhamos um contato direto com os superiores hierárquicos. Agora, está tudo mais concentrado, digamos assim, em Lisboa. De forma que o contato é, sobretudo, via e-mail”. A entrevistada D destaca que “(...) com os superiores hierárquicos, uma vez que somos serviços descentralizados, é mais por e-mail”.

Outro aspeto, sobre o qual se tentou compreender mais e aferir o ponto de vista das entrevistadas, prende-se com a perceção que têm acerca da importância que os seus superiores hierárquicos dão à comunicação, ao papel e influência que ela pode assumir na eficiência e vida organizacional. Algumas das opiniões manifestadas pelas entrevistadas apresentam determinados reparos e/ou lacunas existentes no processo comunicacional interno. A entrevistada D faz referência ao seu caso pessoal, “ (...) da experiência que tenho é que os e-mail, nesta casa, não surtem grande efeito em termos hierárquicos (...) ”. Por sua vez, a entrevistada C destaca que, da parte das hierarquias superiores, e no que respeita aos processos comunicacionais, “Não há muita preocupação relativamente ao canal presencial.”. Ideia partilhada pela entrevistada F, “Eu acho que os nossos superiores, cada vez mais, tendem a introduzir as TIC e, se calhar, como não estão no terreno, a não dar tanta importância ao atendimento presencial que é o que nós pretendemos ser essencialmente. Como todos [organismos e organizações] utilizam estas tecnologias também a nossa entidade, obviamente, quer utilizá-las e acho muito bem. Só que, quem não está no terreno, por vezes, não nota a importância do atendimento presencial e, portanto, a tendência é introduzir as TIC e não dar tanta importância a esse serviço de atendimento presencial.”

Por outro lado, existem entrevistadas que realçam a importância e atenção que é dada, pelas hierarquias, às questões relacionadas com a comunicação organizacional. A entrevistada B destaca que “ (...) cada vez mais, é dada importância a estes mecanismos novos de comunicação que estão à disposição”. Já a entrevistada E considera que as hierarquias superiores dão “grande importância à comunicação e à forma como se comunica. Até porque, hoje em dia, uma boa comunicação contribui muito para a eficiência de um serviço”. Eficiência do serviço que, por sua vez, também é resultado de uma maior eficiência do colaborador. Como assinalou Tapscott (1997:86) “... as tecnologias de informação permitem que os indivíduos façam mais em menos tempo, de forma que a eficiência resulta em economia de tempo que, por sua vez, pode ser reinvestida na eficácia pessoal”.

Como já foi referido anteriormente, a Loja da Empresa é um serviço público descentralizado. Assim, as entidades tutelares estão sediadas em Lisboa sendo que, em cada Loja da Empresa, existe um coordenador. O coordenador tem, como refere a coordenadora da Loja da Empresa de Braga, como principais objetivos e funções: “dirigir e coordenar os trabalhadores para o cumprimento dos objetivos/metabol do Serviço; coordenar equipas no âmbito das funções e serviços a prestar; organizar e planear as atividades e projetos do Serviço; analisar e decidir aquando da resolução dos problemas e, também, representar a AMA perante as entidades parceiras.” No fundo, o coordenador tem, com a sua ação, que dar garantias de que tudo é cumprido em conformidade com os pressupostos previamente estabelecidos tendo em vista, não só, a prestação de um serviço eficiente e de excelência ao cliente, mas também o alcance das metas organizacionais. A sua função é complexa e exigente não tendo, em muitas das matérias, uma autonomia total. Esta situação verifica-se, entre outras, no que respeita à definição das políticas e práticas comunicacionais a serem seguidas na Loja da empresa. Neste âmbito, como refere, são seguidas as diretivas estabelecidas pela tutela central. Acrescentando que “(...) o papel dos coordenadores na definição das políticas comunicacionais é redutor, pois tais políticas são delineadas e implementadas pela tutela, portanto pela AMA/Lisboa.” Contudo, esta centralização na definição das práticas e políticas comunicacionais não significa que as opiniões dos coordenadores sejam totalmente ignoradas, não tenham qualquer impacto. Afinal, no cumprimento das suas funções, acabam por estar mais perto da realidade no terreno e de lidarem com os

problemas diários como frisa, na sua entrevista, a coordenadora da Loja da Empresa de Braga, “(...)estando no terreno, o coordenador tem a perceção das reais necessidades e dificuldades, assim, o seu papel é importante no que diz respeito à transmissão e apresentação de soluções ajustadas aos seus superiores [hierárquicos].” Assumindo funções diretivas e de chefia, os coordenadores lidam, diariamente, com os colaboradores da Loja da Empresa. Neste caso em concreto, as características individuais, de personalidade e profissionais acabam por influenciar o tipo de liderança e comunicação que é seguida. Por este motivo, e no que respeita às questões da comunicação, será realçada a realidade da Loja da Empresa que serviu de base ao estudo. Assim, provavelmente, com maior ênfase do que sucedeu com outros pontos, este tópico poderá pôr em evidência algumas características específicas da Loja da Empresa em causa, no que concerne ao tipo de liderança, à sua forma de funcionamento, à comunicação coordenadora/colaboradores e vice-versa, e ainda, em última análise, à sua cultura organizacional.

Na sua essência a comunicação entre a coordenadora da Loja da Empresa de Braga com os restantes colaboradores caracteriza-se pela sua proximidade. Apesar de, muitas vezes, ser necessário utilizar o e-mail, a coordenadora gosta de privilegiar o contacto cara-a-cara, “ Aquando da comunicação com os colaboradores da Loja da Empresa privilegio o contacto presencial. ”. Algo que não sucede, como salienta, na comunicação com os seus superiores hierárquicos, “Com os meus superiores hierárquicos, sendo a Loja da Empresa um serviço descentralizado cuja sede se situa em Lisboa, recorro com mais frequência ao e-mail ou telefone.”

Tendo em conta os pressupostos e argumentos evidenciados anteriormente verifica-se que os meios e canais de comunicação assumem, dada a génese da Loja da empresa, grande importância na sua estrutura, na forma de comunicar e ação quotidiana. “ (...) Os canais de comunicação são um veículo importante para transmitir as mensagens e informações. São complementos.”, destaca a coordenadora da Loja da Empresa de Braga. Assim, torna-se de suma importância perceber, da experiência prática, e na perceção das colaboradoras entrevistadas, qual é o impacto/relação que estes podem ter na/com a eficiência organizacional. Relativamente a este assunto, há a registar uma nota comum a todas as entrevistas. Ou seja, todas realçam a importância, cada vez maior, que os canais de comunicação, principalmente os de suporte



informático, assumem no desempenho das suas funções e no alcance dos objetivos organizacionais. Contudo, frisam que este impacto não se deve à existência *per si* dos canais de comunicação na estrutura organizacional e na prestação de serviços, mas sim, à ideia sempre presente, de uma utilização e aproveitamento das potencialidades dos meios/canais adequados a cada situação em específico. Este cuidado parte da ideia de que “os canais de comunicação agilizam e simplificam os processos, no entanto, não deixam de ser apenas um meio de transmissão da mensagem. (...) com isto quer-se dizer que quem faz o serviço, o atendimento, são as pessoas que nele trabalham”. Assim sendo, “ (...) cabe às técnicas (...) que trabalham no serviço, saber utilizá-los [aos canais de comunicação] da melhor forma para que o serviço prestado seja (...) de excelência e tendo em conta a eficiência organizacional pretendida”.

No caso da Loja da Empresa, e tendo em conta os objetivos que estiveram na base da sua criação, meios de comunicação acabam, de uma forma muito particular e concreta, por ter um impacto bastante considerável naquilo que é a sua forma de atuação, a prestação de um atendimento integrado, e posicionamento face, até mesmo, a outros organismos públicos. A lógica de um atendimento presencial especializado e de excelência, auxiliado e complementado por uma rede multicanal, está bem vincada quando as atenções são postas na Loja da Empresa e na sua organização. O objetivo deste pressuposto será, certamente, a busca da satisfação, celeridade e eficiência organizacional, como é destacado pela entrevistada E, “ (...) celeridade; a própria eficiência também; a simplicidade porque, cada vez mais, com estes serviços disponíveis nas plataformas, os procedimentos acabam por ser muito mais simples.”, permitindo ainda, que “o pessoal esclareça todas as dúvidas e dê esclarecimentos mais precisos às pessoas(...)”.

Esta rede multicanal tem sido importante para que o atendimento e informações prestadas tenham uma maior celeridade, qualidade, eficiência e, muitas vezes, proporciona mais comodidade e flexibilidade, principalmente, ao cliente como salienta a entrevistada F, “ (...) maior rapidez ou, lá está, o facto de permitir a qualquer hora e em qualquer momento fazer uma questão e obter uma resposta é muito bom para as pessoas que, muitas vezes, não saem sequer de casa ou do seu local de trabalho para se deslocarem a um serviço.” Contudo, há sempre, por parte das técnicas entrevistadas, um cuidado redobrado em realçar o papel essencial, e que sempre marcou a Loja da

Empresa, do canal presencial especializado e de excelência. Tal realidade é comprovada por intermédio das palavras da entrevistada C, “Embora as novas tecnologias estejam em voga, em grande força, o atendimento presencial ainda é fundamental., pois permite (...) um contato direto não só do cliente com o serviço público mas também, por outro lado, permite-nos perceber se a nossa informação está a ser bem recebida ou se está a ser perceptível à pessoa porque o que interessa é que uma informação seja dada, mas seja também compreendida”. Outra das características mais importantes e diferenciadora do canal presencial, relativamente aos outros canais de comunicação presentes na Loja da Empresa, está nisso mesmo, no contato cara-a-cara que possibilita. Esta realidade torna-o único e pode evitar erros e/ou lacunas, às quais, eventualmente, os outros canais de comunicação podem estar mais expostos, como argumenta a entrevistada F, “ (...) eu creio que pode haver mais falha de comunicação, por exemplo, no envio de um e-mail o que, se calhar, se fosse no atendimento presencial não haveria tanto porque há sempre a possibilidade de rebater, de clarificar, de tentar perceber o que é que a pessoa pretende.”. Tal situação pode, eventualmente, ter tendência para ocorrer mais atualmente, uma vez que, segundo a entrevistada D, “O e-mail, nós, neste momento [seguindo ordens da tutela central/Lisboa], em muitos casos, usamos respostas tipo. Portanto, em termos de eficiência, não acho que traga muita ao serviço, antes pelo contrário (...) pois podemos não estar a corresponder, na totalidade, às necessidades do cliente.”

A Loja da Empresa, inicialmente CFE, foi criada numa lógica de modernização da Administração Pública. Um conceito inovador de serviço público, que se traduziu numa nova atitude, em alterações na forma de comunicar/relacionar, neste caso, com o cliente/empresário e tentativa de tornar a resposta às necessidades apresentadas mais célere e eficiente. Comunicação, celeridade, modernização e eficiência foram conceitos que deram o mote para a criação deste organismo público. Concentrando num mesmo espaço físico, para além da equipa especializada de *Front-office*, as entidades essenciais para as atividades do cliente/empresário e das empresas, este conceito inovador tinha, e tem, como pressuposto essencial a prestação de um serviço técnico especializado e a existência de uma maior coordenação e flexibilidade de todos os intervenientes nos processos tendo em vista a celeridade e eficiência organizacional. Assim, e mediante aquele que é o objetivo principal da Loja da Empresa, não haverá dúvidas do papel

essencial que a comunicação deverá ter em toda a estrutura organizacional. Assumindo-se, desta forma, o papel central que a comunicação, os canais de comunicação e as suas potencialidades podem assumir no alcance de uma maior eficiência organizacional. Neste sentido poder-se-á dizer que sempre se procurou que esta realidade fosse uma marca característica e diferenciadora da Loja da Empresa. Apesar das alterações que tem sofrido, ao longo destes anos, a nível dos processos organizacionais e introdução de novos serviços, “uma das mais-valias da Loja da Empresa é, exatamente, esse intercâmbio de informação. A Loja da Empresa conseguiu passar a imagem de que a informação que transmitia era relevante e atualizada (...)”, salienta a entrevistada C.

#### **4 b). Processos organizacionais**

Neste segundo indicador estão incluídos os seguintes pontos: a) Programa Simplex (Pré e pós implementação, mudanças e dificuldades principais); b) serviços online e c) agendamento dos atos.

Algumas das questões abordadas nas entrevistas visaram compreender melhor os processos organizacionais praticados na Loja da Empresa que, em muitos casos, se traduziram em alterações significativas na forma de prestar serviços, relacionar e comunicar com os clientes. Houve, como noutros pontos, o cuidado de abordar estas temáticas refletindo o seu impacto eficiência organizacional.

Neste ponto é essencial destacar o “Programa Simplex”. As medidas e alterações introduzidas pela implementação deste programa transformaram a forma de atuação e comunicação da Loja da Empresa. “Inicialmente, na Loja da Empresa, quando abriu, existia um manual de procedimentos e, actualmente, as funções e serviços que cá desempenhamos são distintas. Aliás, quando a Loja da Empresa abriu (...) existia um modelo de constituição de empresas e de alteração e, atualmente, esse modelo foi totalmente alterado.” Na verdade, esta situação, consistiu numa rutura com os padrões e modelos de atuação de até então, de tal forma, que se poderá dizer que há um pré e pós implementação do “Programa Simplex”. “O Programa Simplex, ou melhor, a implementação das medidas que resultaram do programa, revolucionaram a Loja e a sua forma de atuar e prestar serviços aos clientes”, como salientou a coordenadora da Loja da Empresa. Uma das principais consequências desta implementação, em comparação

com o que sucedia anteriormente, foi a simplificação e desburocratização processual largamente referida e salientada pelas colaboradoras entrevistadas. Uma das principais e mais mediáticas novidades introduzidas pelo programa foi, sem dúvida, a “Empresa na hora” e tudo o que dela decorre. “A “Empresa na hora” surgiu com o Simplex, em 2006, portanto, a partir daí tudo mudou. Basicamente, essa é a grande alteração (...) os serviços foram todos alterados, mais simplificados”. O ato de constituição de uma empresa, uma parte substancial do trabalho da Loja da Empresa, mudou radicalmente tornando-se mais simples e menos moroso comparativamente ao que se verificava até então. “Era um processo muito demorado e com uma burocracia tremenda (...), com a criação dos CFE’s (Centro de Formalidades das empresas), [atuais Lojas da empresa], esse procedimento foi reduzido para o máximo de um mês (...). Com a “Empresa na hora” passa a ser possível, num só dia, constituir a sociedade.” Esta novidade resultante da implementação das medidas do “Programa Simplex” acabou por ter, muito devido àquilo que foi mencionado nos pressupostos anteriores, grande adesão por parte do cliente/empresário. “Podemos dizer que a maioria das sociedades deste país estão a ser criadas por esta modalidade porque é possível uma celeridade que não se encontra no processo tradicional”.

Outra das novidades introduzidas de grande impacto, embora não comparável com o que teve a “Empresa na hora”, foi a “Marca na hora” que veio simplificar o processo de registo e aquisição de uma marca. Todas estas novidades e alterações, dada a sua natureza, proporcionaram a existência de uma maior celeridade com impacto, naturalmente, na eficiência organizacional. Esta realidade é testemunhada e realçada pelas entrevistadas: “Acho este programa muito importante porque contribuiu para deixarem de existir determinadas burocracias (...) trazendo mais celeridade, portanto, rapidez e eficiência ao serviço.”; “(...) em termos de celeridade, realmente, não tem nada a ver com os processos que existiam anteriormente.”; “ Celeridade, sem dúvida nenhuma, que o Simplex veio trazer imensa. Com o Simplex conseguimos agilizar muito mais os processos do que antigamente, onde era tudo muito mais moroso”; “ (...) em termos de celeridade nos processos em si trouxe uma diminuição de tempo no registo porque, de facto, não tem que estar a aguardar por uma escritura e os interregnos de tempo inerentes. Agora, uma ata estando correta é levada a registo e ponto final”. Nos argumentos expostos pelas colaboradoras fica a ideia clara de que, em termos

globais, foram implementadas muitas alterações que constituíram uma grande evolução ao nível dos procedimentos e atos relacionados com a atividade das empresas e do cliente/empresário.

Outra das ideias salientada que resulta da implementação das medidas do “Programa Simplex”, para além da simplificação e do impacto na eficiência organizacional, está relacionada com o facto de “ (...) com estes sistemas [ser] muito mais fácil avaliar, controlar e os processos, em si, são muito mais céleres”. Claro que, estando, agora, a maioria destes processos dependente de plataformas eletrónicas podem surgir, embora não seja muito frequente, alguns imprevistos que atrasem aquele que é o seu tempo normal de duração. “Como estão dependentes dos sistemas informáticos, por vezes, pode haver bloqueios (...) processos que se tornam complicados mas, de facto, na generalidade, há uma grande evolução, sem dúvida.”

Estas medidas resultantes do “Programa Simplex”, que implicaram o desaparecimento de determinados procedimentos, contribuíram para a simplificação e desburocratização dos processos e diminuição dos tempos de espera.

Todavia, continuam, como não poderia deixar de ser, a ter subjacentes questões legais que, de forma alguma, podem ser descuradas e que acabam por exigir e passar para o cliente uma maior responsabilidade. Esta é uma situação relevante, transversal a todas as entrevistas, dado que, algumas vezes, com a ideia de não se perder muito tempo acabam por não merecer o devido cuidado por parte do cliente.

Todavia, uma das colaboradoras menciona com veemência esta preocupação ao afirmar que, “ (...) acho que se passa muita responsabilidade para o cidadão e, muitas vezes, eles nem têm a noção da responsabilidade que têm quando estão a prestar [assinar] uma declaração”.

Fruto da implementação do “Programa Simplex”, a Loja da empresa passou a prestar assistência a serviços *online*. Esta alteração significativa no conteúdo funcional do organismo público traduziu-se, também, numa nova forma de atuar, comunicar e, naturalmente, de se relacionar com os clientes. “ (...) Dadas as novas plataformas que foram sendo introduzidas e prestação de novos serviços, muitos *online*, a nossa forma de fazer o atendimento técnico e de prestar os serviços foi-se alterando (...) ”. Estas alterações significativas, para além do sempre necessário período de adaptação, exigiram, por parte das colaboradoras, a capacidade de desenvolverem novas

competências a fim de ser dada uma resposta eficiente aos novos requisitos exigidos. “Novos serviços online surgiram e nós acabamos por ter mais tarefas, novas competências. Surgiram também os serviços online do Instituto Nacional de Propriedade Industrial e, nós, começamos a receber também pedidos de registo de propriedade industrial. Surgiu, ainda, o licenciamento industrial. A plataforma RIAI que é, de facto, uma plataforma por onde o empresário tem que apresentar, necessariamente, o pedido de licenciamento. Já nem é possível ir à entidade apresentar em suporte papel, tem que ser informaticamente.”

Como se depreende pelos argumentos anteriormente destacados, estas alterações significaram mudanças profundas. Perante este cenário, mais do que nunca, os canais de comunicação, principalmente os de suporte informático, assumiram grande importância. Uma das principais consequências da emergência dos serviços *online* e da integração em força dos canais de suporte informático na prestação de serviços foi o desaparecimento gradual do uso do papel nos processos, “Nós, quando iniciamos a nossa atividade destacava-se, sobretudo, a relevância do papel (...) Depois, houve, realmente, uma alteração acentuada. Começaram a informatizar-se os serviços. As conservatórias começaram a informatizar-se. O próprio RNPC [Registo Nacional de Pessoas Coletivas] começou a informatizar-se. O papel começou, nalguns casos, a desaparecer.”. Esta situação também se verificou em relação à documentação que era exigida ao cliente, “ Em relação a documentos que eram necessários para instruir a escritura deixaram de ser exigidos, uma vez que a própria entidade podia consultar informaticamente o documento. O papel começou a desaparecer. Começaram a surgir os serviços *online*”. Mudanças processuais que levaram, também, a alterações na forma de comunicar e de dar informações, bem como na forma de relacionamento com os clientes/empresários. O seguinte trecho retirado da entrevista C ilustra bem este tipo de mudança, “ (...) [alterou] a informação que nós prestamos porque deixamos de pedir elementos em papel, para pedir elementos que sabemos que as plataformas eletrónicas vão pedir. E, portanto, a própria informação para o cliente alterou.” Esta situação resulta, em grande medida, do objetivo que presidiu à implementação das medidas do “Programa Simplex”, uma maior simplificação, celeridade e eficiência dos processos: “As alterações são mais no sentido da simplificação de procedimentos e passar, no fundo, para os canais na internet a realização dos serviços”. A partir deste momento

inicia-se uma “nova era” na forma de atuação da Loja da Empresa sustentada, em grande medida, pelos canais de comunicação de suporte informático, como realçam e exemplificam as colaboradoras entrevistadas: “Queremos, por exemplo, submeter um pedido de registo de marca ou de licenciamento industrial, nós temos que utilizar plataformas que estão disponíveis na internet.”; “Nós trabalhamos com a plataforma do INPI, Instituto Nacional de Propriedade Industrial, trabalhamos com a plataforma de atividade de propriedade industrial e, depois, precisamos, necessariamente, do Portal da empresa para consultar certidões, certificados e uma série de coisas.”. Presentemente “estamos interligados a outros serviços, dependemos uns dos outros: Finanças, GARC (Gabinete de apoio ao Registo Comercial), RNPC (Registo Nacional de Pessoas Coletivas), Centro de emprego”.

Fica bem patente que as novidades surgidas com a implementação das medidas do “Programa Simplex” traduziram-se em alterações significativas de forma e de conteúdo no modo de prestação de serviços na Loja da Empresa. Novas metodologias processuais conduziram a novas formas de comunicar e de se relacionarem com os clientes, como realçam as entrevistadas recorrendo, na sua maioria, a uma situação típica: a entrevistada C saliente “ (...) a desformalização dos atos notariais” como sendo demonstrativa dessas mudanças substanciais. A entrevistada D acrescenta que “ Os autos societários passaram a ser através da ata de deliberação em Assembleia-geral e acabaram por ser desformalizados (...) as exigências legais mantiveram-se relativamente ao conteúdo do que deveria constar numa ata, mas o cidadão, obviamente, não tem esse conhecimento. Depois, torna-se mais difícil, por vezes, dizer-lhes que há elementos que têm que constar do documento. Porque a ideia que passava, muitas vezes, era que Simplex significava simplificar tanto que já não era necessário [quase] nada (...) Mas as exigências legais mantiveram-se (...). Não havendo conhecimento do cidadão dessa parte jurídica, essa dificuldade notou-se mais.”

De uma forma geral, estas mudanças foram ocorrendo naturalmente, contudo, em muitos casos, e como referido e exemplificado anteriormente, constituíram uma rutura com tudo aquilo que se fazia até então. Perante esta situação, “ (...) à medida que foram surgindo novas competências e, com [a introdução] das plataformas eletrónicas, houve o cuidado de haver formação nesse sentido.” Esta preocupação e cautela foram importantes para que o sempre necessário período de adaptação, por parte das técnicas,

a uma nova realidade fosse sendo feito e interiorizado de forma gradual e consistente. Na sua maioria, essas transformações não configuraram grandes dificuldades. Tal ideia é referida, na entrevista, pela atual coordenadora da Loja da Empresa de Braga, que embora não estivesse no cargo nem na estrutura organizacional nessa época, foi tendo esse “*feedback*” em conversas quer com o seu antecessor quer com as técnicas do organismo público: “ “ (...) penso que não houve grandes dificuldades de adaptação e integração destas alterações nos processos. Claro que, há sempre um período de adaptação. Mas, de uma forma geral, diria que essa adaptação foi fácil, importante e com consequências a nível da celeridade e eficiência do próprio serviço”.

Fruto da implementação do “Programa Simplex” surgiram, ainda, novos serviços. A Loja da Empresa passou, como já foi referido, a prestar apoio a serviços online a introduzir e otimizar as potencialidades dos vários canais de comunicação, principalmente os de suporte informático, na prestação dos serviços e na comunicação com o cliente, mas também surgiram serviços que, até então, não faziam parte do conteúdo funcional da Loja da Empresa. Entre eles, o principal, talvez tenha sido, o licenciamento industrial.

Dada a novidade e especificidades deste serviço, foi aquele que, inicialmente, maiores exigências e dificuldades trouxe às colaboradoras da organização. As colaboradoras destacam isso mesmo nas entrevistas realizadas, realçando aquilo que, na sua opinião, foram algumas das principais lacunas existentes neste processo. As características intrínsecas deste serviço estão relacionadas, na sua maioria, com áreas que extrapolam a formação base das técnicas. As técnicas do *Front-office*, responsáveis pela prestação e apoio a este serviço, são todas juristas de formação porém, o licenciamento industrial está muito relacionado com as áreas da arquitetura e engenharias. Por este facto, as colaboradoras da Loja da Empresa realçam que deveria ter havido um maior cuidado com a formação dada, como aconteceu com outras mudanças existentes. Esta situação levou a que, numa fase inicial, surgissem maiores dificuldades de adaptação. “ A grande diferença surgiu-nos, sobretudo, em termos de Licenciamento industrial porque já não houve um grande cuidado na formação que nos deram. Pouca formação, muito desorganizada. E é uma área muito complicada do ponto de vista técnico, que nos ultrapassa porque está mais ligada às engenharias e às arquiteturas e, portanto, é um problema específico e técnico. Não houve muito cuidado



nessa formação. Essa foi a principal dificuldade, a que mais se notou.” Esta situação foi, também, referida pela coordenadora da Loja da Empresa que realça o facto de só se terem conseguido ultrapassar estas dificuldades iniciais graças, obviamente à experiência prática que se foi adquirindo, mas, essencialmente, ao empenho das técnicas na procura incansável de melhorar os seus conhecimentos nestas áreas e neste serviço em específico, assim como no cuidado de estarem sempre bem informadas e atualizadas nas matérias relevantes para que o serviço de licenciamento industrial fosse prestado de uma forma eficiente e célere satisfazendo as necessidades dos clientes: ” (...) pelo *feedback* que tive quando aqui cheguei, a formação dada às técnicas pode não ter sido dada com o cuidado que a questão mereceria. Pode ter havido algumas lacunas que foram, depois, sendo colmatadas com a prática e com o empenho das nossas técnicas de procurarem, sempre, estar informadas e atualizadas para que o serviço prestado ao cliente fosse de excelência. (...) Agora, estas questões e dificuldades estão ultrapassadas, mas, na altura, dever-se-ia ter tido mais cuidado na formação dada. (...) é o serviço/atendimento prestado que está em causa, a imagem do próprio serviço que sempre procurou prestar um serviço público de excelência e, o principal, que o cliente consiga resolver as questões para as quais nos procurou no que respeita ao licenciamento industrial. (...) Hoje em dia, fazemos o licenciamento industrial, o processo corre bem e o cliente vai satisfeito”. Em grande parte esta situação foi, também, como ficou patente nos vários temas abordados nas entrevistas realizadas, sendo ultrapassada graças ao espírito de equipa e aos traços de uma cultura organizacional fortemente sedimentada no seio da mesma.

Esta cultura organizacional caracteriza-se, como já foi mostrado e largamente evidenciado pelas colaboradoras entrevistadas, pelo forte sentimento de pertença, “o vestir a camisola”, com o objetivo de prestar um serviço público de excelência; pelo grande fluxo comunicacional e de troca de informações entre todos os agentes da organização; flexibilidade e capacidade de adaptação a cada caso em concreto, a ideia de que cada caso é um caso; proximidade e capacidade comunicativa. A comunicação, os processos e políticas comunicacionais desenvolvidas, são já, na verdade, traços e resultado da cultura organizacional existente no grupo de trabalho levando a que, estes sejam vistos como sendo fundamentais na obtenção dos resultados pretendidos, na celeridade e eficiência do serviço prestado.

Como se depreende da análise anterior, tirando algumas situações e aspetos em concreto que poderiam ter sido mais precavidos, as principais mudanças foram sendo interiorizadas pelas colaboradoras e implementadas nos processos organizacionais com sucesso. Estas mudanças, nas palavras das colaboradoras da Loja da empresa, contribuíram para a existência de uma maior flexibilidade, assente em novas formas de comunicar e relacionar com os clientes, e celeridade dos processos devido, em parte, à informatização dos serviços e desburocratização dos processos, conduzindo a uma maior eficiência organizacional.

Centrando-se este ponto de análise, na sua essência, num pré e pós implementação do “Programa Simplex” e nas alterações que daí advieram, será importante destacar, embora não faça parte do mesmo, na prática de “agendamento dos atos”. Embora o nome, por si só, indicie em que consiste esta prática organizacional será importante, em breves palavras, defini-la. Assim sendo, o “agendamento dos atos” consiste na marcação, conjuntamente com o cliente, do dia e da hora mais indicados para que este se desloque aos serviços, a fim de realizar os atos que pretende, tendo em conta a agenda e disponibilidade de ambas as partes. Aquilo que se pretende é que as deslocações e incómodo por parte do cliente sejam reduzidos ao mínimo possível, o serviço esteja preparado nas melhores condições para o receber, assim como agilizar os processos, melhorar o atendimento prestado tornando o serviço mais célere e eficiente. Esta prática de “agendamento dos atos” implica, na maior parte dos casos, o envio prévio, normalmente, por e-mail, de documentação que, em seguida, é verificada pelas técnicas e, se for o caso, são sugeridas alterações, nos mesmos, aos clientes. Esta realidade insere-se na lógica referida anteriormente, de agilizar os processos e diminuir os tempos de espera e excessivas, por vezes desnecessárias, deslocações aos serviços por parte do cliente. Em suma, aquilo que se pretende, e que tem acontecido habitualmente, é que no dia, previamente combinado, em que o cliente se desloca aos serviços, esteja já tudo organizado e em conformidade para que os atos que pretende realizar sejam conseguidos e satisfeitos nesse dia, evitando-se equívocos e/ou eventuais erros na documentação e no desenrolar dos processos em causa. Eficiência, celeridade, satisfação dos clientes e alcance dos objetivos organizacionais é aquilo que se pretende com esta prática.

O “agendamento dos atos” foi então, uma prática organizacional introduzida na forma de atuação da Loja da Empresa de Braga. Não é, como vincou a entrevistada E, uma prática global e unânime “ (...) até porque outras Lojas da Empresa optaram por não o fazerem”. Esta prática teve algo de inovador naquilo que é, normalmente, a forma de prestar serviços, relacionar e comunicar com os clientes de um organismo público. O objetivo pretendido com a implementação desta prática na estrutura organizacional foi a flexibilidade e otimização dos recursos tendo em vista uma maior celeridade e eficiência organizacional, assim como uma maior satisfação dos clientes. A questão que se impõe é: quais foram as principais consequências, e efeitos no dia-a-dia, que a implementação desta prática organizacional trouxe? Na opinião da atual coordenadora da Loja da Empresa de Braga, que não fazia parte da equipa aquando da introdução da prática de “agendamento dos atos”, esta foi uma boa medida porque “permite uma melhor organização do serviço, uma melhor organização da agenda por parte das técnicas e, até mesmo, por parte do cliente que organiza a sua agenda e o seu tempo [mas também] a documentação e informação necessárias para o ato que pretende efetuar na Loja e sabe que, no dia e na hora agendadas, será atendido e tudo está organizado e preparado para o receber, efetuar o ato pretendido e prestar um serviço de qualidade. Sem perdas de tempo para o cliente e para nós” e acrescenta ainda que esta prática “ (...) tem sido importante para a eficiência organizacional da Loja.”

A opção pela implementação desta prática organizacional, “agendamento dos atos”, deveu-se, essencialmente, ao grande fluxo de trabalho e solicitações existentes. Atualmente, a quantidade de agendamentos feitos é mais baixa do que no início uma vez que o volume de trabalho, dada a atual conjuntura económica e as alterações surgidas no conteúdo funcional da Loja da Empresa, já não é tão elevado como nessa época. Esta é uma evidência comprovada pelas técnicas: “ Na altura adotou-se esse procedimento que era o agendamento, por um lado, para haver uma melhor organização do serviço internamente, e, por outro lado, também, para essa organização se projetar no atendimento para o cliente.”; “ (...) Houve uma altura em que o volume de trabalho era tão grande que tínhamos mesmo que fazer o agendamento com muita frequência. Agora, como muitos procedimentos já se fazem informaticamente e online, já não se sente tanto esta necessidade.”

Na prática, e naquilo que é o quotidiano da Loja da Empresa de Braga, a adoção deste procedimento permitiu que cada técnica gerisse melhor a sua agenda de trabalho tendo em conta o fluxo de solicitações e afluência de clientes levando a uma maior organização do serviço, como é realçado no comentário da entrevistada F, ” (...) eu acho que é bem visto e, em termos de serviço, funciona bem porque está organizado.” A entrevistada D vai, também, no sentido da opinião anterior referindo que esta é uma situação que “ (...) funciona bem porque, assim, o funcionário pode organizar o seu serviço e a sua agenda (...). Torna-se mais eficiente”. Consequentemente, uma maior organização do trabalho potencia uma melhor gestão do tempo e diminuição dos períodos de espera como destacam as entrevistadas C e F, respetivamente: “ (...) permite melhorias até, do nosso ponto de vista, na gestão do tempo ao longo do dia, não havendo perdas/desperdícios de tempo quer da nossa parte, quer da parte do empresário.” Acrescentando ainda que, “com o agendamento dos atos de registo começamos a notar que esta seria a forma mais correta de prestar o serviço e lidar com o cliente/cidadão. Porque o empresário que viesse, apenas, sem qualquer contato prévio, poderia chegar aqui e encontrar imensa gente e, portanto, havia uma perda de tempo.”; “Para o cliente é ótimo porque não tem que esperar horas num serviço para realizar um ato.”; “ (...) a pessoa quando vem é atendida na hora marcada. Reduz-se o tempo de espera, além disso, anteriormente, organiza os processos e isso traz uma eficiência aos serviços e o cliente vai muito satisfeito.” Para além das consequências já evidenciadas que a implementação da prática de “agendamento dos atos” trouxe para a vida organizacional da Loja da empresa de Braga, fácil será entender que a nível da gestão e desenrolar dos processos também houve um impacto importante na busca de mais qualidade e de maior celeridade no atendimento técnico prestado. A título de exemplo, destaca a entrevistada C, “o agendamento do registo implica, também, a verificação e correção prévia dos documentos. Portanto, o empresário sabe que naquele dia e naquela hora vai ser atendido sem percalços.”. Opinião vincada e corroborada pela entrevistada F, que considera que “ (...) ao nível dos registos é bom. É bom, quer para a pessoa que sabe a que horas é que se deve deslocar ao serviço, quer para o serviço que está organizado e preparado para o receber.”

#### **4 c). Cultura organizacional**

Neste último indicador pretendeu-se evidenciar os traços culturais e identitários revelados pelas entrevistadas, tentando perceber se estes ajudam e potenciam algumas das questões e situações abordadas nos pontos anteriores. Será que alguns dos traços característicos apontados à Loja da Empresa de Braga que, à primeira vista, poderiam parecer, apenas, fruto das políticas e dos novos processos que foram sendo introduzidos, são, também, na verdade, resultado de uma cultura organizacional desenvolvida e enraizada pela equipa de trabalho?

Por aquilo que foi analisado e tendo em conta o ponto de vista exprimido pelas colaboradoras entrevistadas, a Loja da Empresa, e o conceito que lhe está subjacente, caracteriza-se pela prestação de um serviço de qualidade e especializado; um atendimento personalizado assente na comunicação e fluxo/intercâmbio de informação. Na opinião da entrevistada A, “a Loja da Empresa caracteriza-se pela qualidade da informação dada pelas técnicas e pela proximidade que é conseguida com o cliente, através do atendimento presencial.” Este é um ponto essencial na ação da Loja da Empresa e diferenciador relativamente a outros organismos públicos e entidades. Acrescentando a mesma entrevistada que, o “ (...) atendimento presencial personalizado, a ideia de que cada caso é um caso, que, porventura, noutros serviços públicos, pelos mais diversos motivos, não se consegue. Mas nós, aqui, na Loja, conseguimos.”. A entrevistada B vai de encontro a esta mesma ideia como sendo característica e cultural da equipa de trabalho e do seu modo de funcionamento, recorrendo a um exemplo, “ (...) eu acredito que não seja tão fácil a uma pessoa, a um cidadão que vá, por exemplo, à Segurança social creio que não consegue estabelecer tão rápido uma ligação próxima com o atendedor, como nós conseguimos com o nosso cliente.”.

Outro dos pontos considerados de maior importância e que acabou por influenciar o método de trabalho e a cultura organizacional prende-se com o cuidado que existe em que todas as técnicas estejam sempre bem informadas, preparadas e atualizadas sobre os mais diversos assuntos que têm implicações na atividade quotidiana

e nos serviços prestados pela Loja da Empresa. Caso a situação surgida e/ou a questão colocada não seja da competência e do conteúdo funcional do serviço público, as técnicas tentam sempre dar alguma orientação ao cliente, nem que seja dando-lhe, por exemplo, a indicação de qual é que é a entidade competente para tratar daquele caso em específico e, à qual, se deve, naturalmente, dirigir. Este ponto é destacado pela entrevistada C, “ (...) conhecimento especializado (...) aqui procura-se sempre dar resposta à questão que é colocada. Mesmo que essa questão não esteja, muitas vezes, relacionada diretamente connosco. Procuramos sempre dar uma resposta ao cliente e/ou dizer-lhe qual é a entidade competente para o seu caso. O cliente tem sempre resposta.”. Estas características aliadas à capacidade comunicativa e de partilha de informações que sempre foi sendo desenvolvida, estimulada e fomentada, revelando-se num dos traços culturais mais importantes e decisivos para a ação da Loja da Empresa de Braga, levou a que o atendimento e serviços prestados fossem diferenciadores, mais eficientes e competentes. Este é um traço referido por várias entrevistadas. A entrevistada C argumenta que “ (...) o que se destaca no serviço é a qualidade do atendimento, a especialização e, sobretudo, a atualização. Procuramos sempre que a informação que chega ao cliente seja a mais atualizada e precisa. Eu acho que essa vai ser sempre a nossa marca.”. Por sua vez, a entrevistada E, realça, ainda, o facto de existir uma cultura de comunicação entre todos os membros da equipa, entre todas as entidades e com o *Front-office*, “Nós comunicamos e partilhamos as informações de todas as áreas (...)”. Para que toda esta troca de informações seja bem conseguida e se traduza num melhoramento efetivo do atendimento prestado tornando-o mais célere e eficiente, para além das características da cultura organizacional e de personalidade dos envolvidos, das rotinas que se vão criando, é essencial o conceito e a estrutura que está subjacente à Loja da empresa. Tal como afirmou a entrevistada F, esta “ (...) é uma estrutura muito bem pensada porque permite a realização de vários atos no mesmo espaço físico, no mesmo momento e com profissionais experientes e com grandes conhecimentos nas matérias que estão a tratar.” Todas as características supracitadas, e que estão presentes na prestação dos serviços por parte do organismo e das técnicas que nele trabalham, evidenciam a busca, sempre presente, da celeridade e da eficiência organizacional. A entrevistada A, na qualidade de coordenadora do organismo, salienta que o principal objetivo da equipa de trabalho é “ (...) a prestação de um serviço de excelência, célere,

eficiente e eficaz, de apoio ao cliente/empresário e às empresas.” Considerando, ainda, que “(...)essa é uma das nossas marcas. Pela qual, nos batemos todos os dias com muito empenho e dedicação”.

A Loja da Empresa e todos os agentes que a compõem conduzem a sua forma de atuação no sentido do desenvolvimento de um sentimento de confiança e fidelização na relação com o cliente, patente no “feedback” que as colaboradoras vão recebendo dos próprios. A entrevistada C lembra que “ a marca que existe relativamente à Loja da empresa (...) temos o feedback disso, temos clientes que nos dizem: “Nós não estamos habituados a ir a um serviço público e sermos atendidos desta forma.” Ideia também destacada pela entrevistada E, “ (...) os clientes ficam espantados com a eficiência e cortesia, com a simpatia, e no fundo, com a forma como organizamos o serviço”. A entrevistada E, sobre este assunto, faz um comentário baseado na sua experiência de contacto com o público recordando algumas das impressões que vai recebendo por parte do mesmo e que a levam a concluir que há traços que se tornaram diferenciadores e numa vantagem relativamente, não só, a outros organismos e entidades, mas também, em relação a outras Lojas da Empresa do país, “ (...) o cliente dizia, e diz, que devido à nossa cortesia e à nossa informação, é dos serviços públicos melhores que existe a nível do país. Só estavam habituados a ser atendidos assim no privado. Até porque, muitas vezes, nos perguntavam se nós éramos mesmo público. (...) Havia pessoas que não acreditavam. Nós explicávamos que sim e que todas as entidades presentes e o *Front-office* trabalham para um mesmo fim (...) Temos muitos clientes, por exemplo, do Porto. No Porto também há Loja da empresa, mas preferiam vir aqui a Braga pelo nosso atendimento e pela nossa maneira de ser”. A entrevistada F também salienta este facto, considerando a Loja da empresa como “ (...) um serviço especializado que trata todas as questões relativas às sociedades comerciais e acho que é rápido, eficiente e simples.” Acrescentando ainda, “ (...) que há um ambiente simpático, onde as pessoas vêm e gostam. Voltam e trazem outras pessoas.”

Como destacava, na sua entrevista, a coordenadora da Loja da empresa de Braga, “ antes de qualquer coisa, quem faz o serviço são as técnicas que nele trabalham.”. Partindo desta ideia, e tendo em conta outros pontos discutidos anteriormente, podemos dizer que a forma de atuação, de prestação dos serviços e de

comunicação da Loja da empresa se deve, não somente ao conceito, a mudanças e inovações nos processos organizacionais, mas, em grande medida, a valores como a qualidade, a eficiência, a celeridade, a flexibilidade, a comunicação, a proximidade e fomento de um atendimento personalizado. Os valores e a imagem que o serviço transmite para o exterior, especificamente para os seus clientes e público-alvo, sempre mereceram a maior atenção e cuidado por parte das entidades responsáveis e tutelares. De tal forma que, no seu início de atividade, as técnicas da Loja da Empresa tiveram formação nesse sentido. Como realça a entrevistada C, “não só houve preocupação com isso, como nós, enquanto técnicas de Front-office, tivemos formação nessa parte do atendimento presencial para que o próprio atendimento fosse considerado de excelência. As entidades que aqui se encontram também foram imbuídas deste espírito. Portanto, a interligação entre as diferentes entidades e pessoas envolvidas, vendo-se como uma equipa e trabalhando para a mesma finalidade, fez com que essa imagem se traduzisse para o exterior. (...) Todos vestiram a camisola”. Estas ideias e estes valores foram sendo transmitidos, partilhados e acabaram por marcar e dar lugar à existência de uma cultura organizacional fortemente enraizada em toda a equipa de trabalho como demonstra a utilização frequente da terceira pessoa do plural no discurso e de palavras e expressões como: equipa/grupo; família; “cultura de serviço público de excelência” e “vestir a camisola”. Tal ideia é corroborada e vincada, nas entrevistas, pelas próprias colaboradoras. A entrevistada A não hesita em afirmar que estes “ (...) são traços já enraizados, de identidade e que deram lugar a uma cultura organizacional e de trabalho, que tem por objetivo a prestação de um serviço público de excelência. Sinto isso da parte das técnicas do Front-office e das técnicas das entidades presentes na Loja.”, e acrescenta ainda que “(...) todas estamos embuidas deste espírito de prestação de um serviço público de excelência. Todas vestimos a camisola, como se costuma dizer”. Por sua vez, a entrevistada B destaca o facto de “ (...) desde que o serviço abriu, a maior parte das pessoas são as mesmas e, ao fim de quase doze anos de convivência, acabamos por criar este elo, esta ligação. Trabalhamos todas para o mesmo e acabamos por ser uma família. Temos uma boa equipa.”

São estes valores e a existência de um forte sentimento de pertença que contribuíram, no entendimento da entrevistada C, para o desenvolvimento de “ uma cultura de serviço público. Aquilo a que se chama, e que infelizmente vai caindo em



desuso, um serviço público de excelência”. Este é, para toda a equipa de trabalho, um aspeto importante e decisivo, como refere a entrevistada F, “ (...) pautamo-nos, desde sempre, pela qualidade prestada (...) ”. Acrescentando ainda, esta mesma entrevistada, e partilhando aquilo que são as suas sensações e experiências quotidianas, “ estou por dentro do serviço e conheço as pessoas que, aqui, trabalham comigo e o serviço funciona muito bem. (...) O que nós pretendemos é dar aquilo que pretendemos receber. E, se calhar, como, depois, há entendimento entre todos, todos vão no mesmo sentido e vestem a camisola. Mas aquela questão do acompanhamento [personalizado do cliente] é cultural. É a tal questão da confiança, nós vamos a um serviço e temos um rosto e podemos confiar mais no rosto, do que numa simples resposta por e-mail, por exemplo”. A forma como se comunica na Loja da Empresa é, também, resultado e elemento chave de uma cultura fortemente enraizada e partilhada por todos os agentes organizacionais pois, como referiu Lucena (2005), a forma como se comunica espelha os valores da cultura organizacional.

Na verdade, e como a realidade o mostra e comprova, a grande vantagem diferenciadora da Loja da Empresa terá sido, aquando da sua criação e ao longo destes anos, como destaca a entrevistada B, “ (...) a inovação que o serviço em si criou” assente numa organização que, como afirma a entrevistada D, “ (...) prima por uma grande eficiência”. Tendo a sua mais-valia, nas pessoas que nela trabalham, na sua forma de comunicar e de se relacionar com o cliente, nos valores e na cultura organizacional que vão partilhando e que contribuiu, de forma muito significativa, para que, como destacou a entrevistada F, “ (...) a equipa que se criou na Loja lute toda pela mesma causa”.

Embora o estudo realizado, subordinado ao tema “A (cultura de) comunicação e o seu impacto na eficiência organizacional”, se centre, essencialmente, e dadas as características do Mestrado em que se insere, na vertente interna da comunicação; no impacto que as novas tecnologias e as políticas de comunicação podem ter ao nível da eficiência organizacional e nos colaboradores, considerou-se de suma importância aferir os pontos de vista dos clientes relativamente a esta temática. Desta forma, procurou-se ter uma visão mais abrangente do fenómeno em estudo, comparando opiniões e argumentos de ambas as partes. Considerou-se que a melhor forma e mais viável de

aferir as opiniões dos clientes seria através da aplicação de um inquérito por questionário.

#### **4. Inquérito por questionário**

O inquérito por questionário é uma técnica de observação não participante que se apoia numa sequência de perguntas ou interrogações escritas que se destinam a um conjunto de indivíduos podendo implicar/envolver: opiniões, representações, crenças, informações factuais. Neste caso, tratou-se de um questionário de administração direta ou seja, foi o próprio inquirido que registou as suas respostas. Aquilo que se pretende é tirar conclusões e proceder a inferências e generalizações. De uma forma geral, as questões podem incidir sobre factos ou opiniões. Este permite-nos aceder a um elevado número de informações sobre os indivíduos possibilitando assim, um estudo sistemático das atitudes, opiniões, das preferências, das representações, do sentido das ações. Num questionário sobressaem, essencialmente, cinco dimensões: a forma, a linguagem, reações e efeitos suscitados, estruturação (disposição das perguntas), economia. Um dos grandes desafios, para quem pretende recorrer/utilizar esta técnica, está diretamente ligada com a necessidade de que todos aqueles que vão ser inquiridos compreendam as perguntas e o seu sentido. Por este motivo, um bom questionário é aquele que se adapta aos objetivos pretendidos, à problemática que o suscitou e ao público-alvo. (Quivy, 2005)

##### **5 a). Preparação e realização do questionário**

Após consulta de apontamentos e manuais de técnicas e metodologias de investigação e tendo em conta os objetivos pretendidos com o estudo em análise, partiu-se para a elaboração de um inquérito por questionário (*ver anexo*) a aplicar aos clientes

da Loja da empresa de Braga. Pretendia-se com esta aplicação aferir as opiniões dos clientes, mas também complementar e comparar aquilo que foram as opiniões recolhidas junto dos colaboradores do organismo público, aquando da realização de entrevistas aos mesmos.

Este inquérito por questionário era composto por dois grupos. Numa primeira fase pretendeu-se saber com que frequência é que os clientes usavam os canais de comunicação à disposição, e-mail; fax; telefone e internet, no contato com a Loja da Empresa. Posteriormente, num segundo momento foi pedido aos respondentes que, perante um conjunto de vinte proposições, opinassem sobre as mesmas assinalando o seu grau de concordância com cada uma. Estas proposições debruçavam-se sobre a temática da comunicação organizacional, mais concretamente, articulação entre os vários canais, práticas organizacionais e comunicacionais, modo de prestação de serviços e relacionamento cliente/Loja da empresa. Desta forma pretendeu-se conhecer melhor as perceções dos clientes sobre esta realidade e o, eventual, impacto que as práticas comunicacionais do organismo público têm ao nível da eficiência organizacional. O questionário aplicado terminou com um grupo de questões relacionadas com os dados biográficos do/a respondente.

No que respeita à aplicação do questionário, esta decorreu nos meses de Novembro e Dezembro de 2011, durante o horário de atendimento ao público, na Loja da Empresa de Braga. Dada a natureza do estudo, era importante que os respondentes tivessem alguma experiência no contato com a Loja da empresa e com os seus serviços para que a informação e opiniões a transmitir fossem mais ricas e proveitosas para a análise em questão. Assim, foi pedido aos clientes que respondessem a um questionário. Este pedido era feito quando estavam no gabinete da Segurança Social. Tal escolha prendeu-se com o facto de este ser o último ponto de paragem na Loja da Empresa quando se vai realizar qualquer ato, permitindo que os clientes tivessem uma noção melhor e um contato maior com os serviços e o modo de funcionamento do organismo público. É chegada, então, a altura de caracterizar a amostra do estudo.

**População:** Clientes da Loja da Empresa de Braga

**Amostra:** 101 clientes

**Técnica de amostragem:** Amostragem Acidental

## 5. Análise de Dados

### 6 a). Dados biográficos

A amostra em estudo é constituída, como foi frisado anteriormente, por 101 elementos. Dessa amostra, a maioria, 65%, é do género masculino, enquanto os respondentes do sexo feminino equivalem a 35% da amostra final, como ilustra a figura 2.

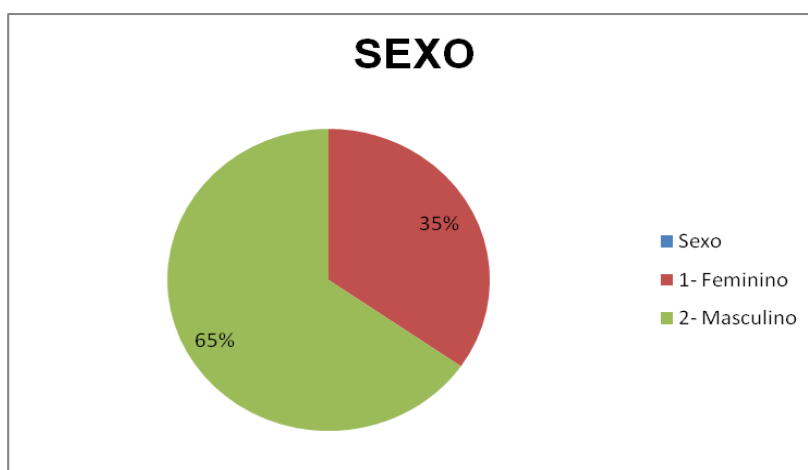


Fig.2 – Representação da amostra

Os inquiridos têm idades compreendidas, como demonstra a figura 3, entre os 20 e os “Mais de 50 anos”, com claro domínio das categorias: 31-40, representada em 44% da amostra final e 41-50, representada em 26% da mesma. O mesmo é dizer que 70% dos clientes inquiridos têm entre 31 anos e “Mais de 50 anos”.

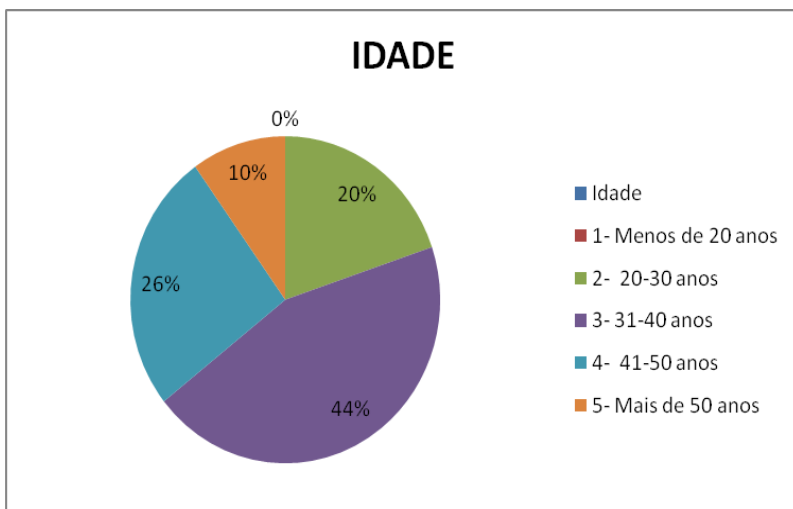
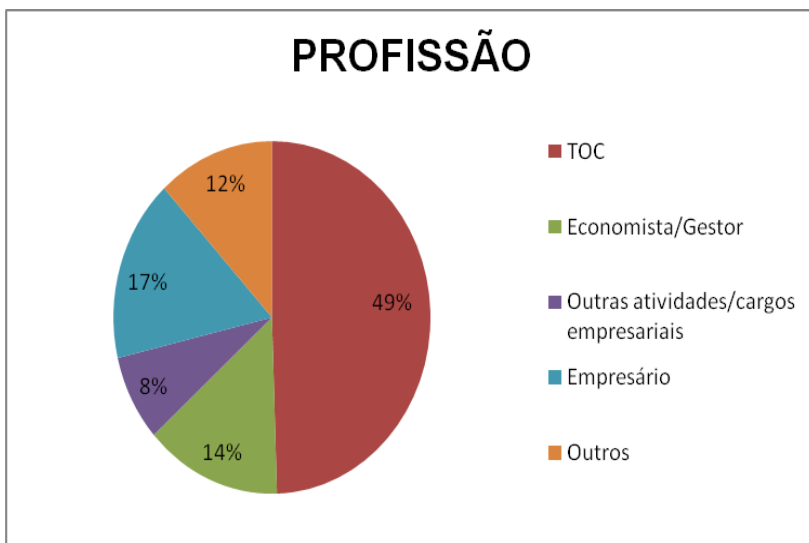


Fig.3 – Representação da Idade dos inquiridos

A nível das atividades profissionais que desempenham, os clientes inquiridos foram, *à posteriori*, agrupados por áreas. Na sua maioria estão enquadrados na área Económico-financeira e comercial, 49% são Técnicos Oficiais de Contas. A segunda fatia mais representada, 17%, diz respeito à profissão de empresário.

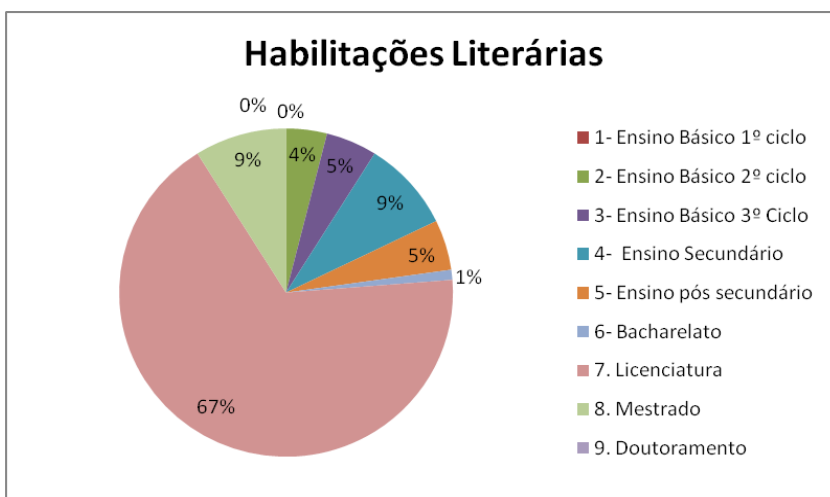
As restantes percentagens assinaladas no gráfico 4, abaixo apresentado, dizem, na sua maioria, respeito a outras atividades profissionais ligadas ao setor empresarial. Tal facto, não constituiu, de certa forma, nenhuma surpresa tendo em conta que o organismo que serviu de base ao presente estudo tem como conteúdo funcional o auxílio às atividades e atos relacionados com o utente-empresário e com as empresas, nas várias etapas da sua vida.



**Fig. 4 – Representação da atividade profissional dos inquiridos**

Como mostra a figura 5, mais de metade dos inquiridos, em concreto 77%, têm formação Superior: 67% é Licenciado; 9% tem o Mestrado e 1% tem o Bacharelato.

Os restantes inquiridos, que equivalem a 23% da amostra, têm, 9% formação do Ensino Secundário; 5%, respetivamente fatias laranja e roxa, Ensino pós Secundário e Ensino Básico do 3ºciclo. Enquanto, os restantes 4% dos inquiridos têm formação de Ensino Básico 2º ciclo.



**Fig.5 – Representação das Habilitações Literárias dos inquiridos**

## **6 b). Questionário – As temáticas em análise**

Feita a caracterização biográfica dos inquiridos, é chegada a altura de passar à apresentação e análise dos dados resultantes das respostas obtidas, por intermédio do questionário aplicado, às questões relacionadas com a temática em estudo. Todas elas se debruçaram sobre a comunicação e os canais comunicacionais, tentando-se perceber o impacto que têm na relação estabelecida com a organização, no serviço prestado e na eficiência organizacional.

No ponto dois do questionário, recorrendo à escala (5-Sempre; 4-frequentemente; 3- Às vezes; 2-Raramente e 1-Nunca) pretendeu-se aferir com que frequência são utilizados os canais à disposição (e-mail; fax; telefone e internet) na comunicação com a Loja da empresa.

A figura 6, abaixo representada, mostra com que frequência é utilizado o e-mail no desenrolar dos processos e no contacto com o organismo público. Os resultados obtidos mostram que o e-mail, como referiram as colaboradoras da entidade nas suas entrevistas e enalteceram alguns dos autores referenciados aquando da Revisão da Literatura, é, nos dias de hoje, um canal de comunicação bastante presente na prestação dos serviços e na comunicação entre o cliente e a organização. Laudon e Laudon (1999) destacam a importância crescente que o e-mail tem vindo a ter ao nível da comunicação em contexto organizacional, assinalando o facto deste meio permitir uma comunicação mais cómoda, barata e célere.

34% dos clientes afirmam recorrer frequentemente a este canal de comunicação no contacto com a Loja da Empresa. Já 26% dos inquiridos usa sempre o e-mail como meio de comunicação e ligação ao organismo público. 16% dos clientes utiliza este meio de comunicação, às vezes. Apesar de os resultados demonstrarem a grande importância do e-mail no processo comunicacional com a Loja da Empresa, é de salientar a percentagem significativa, 19%, de clientes que dizem nunca terem utilizado o e-mail no contacto com a Loja da Empresa. Poder-se-ia levantar a hipótese de falta de conhecimento na utilização desta ferramenta ou na falta de acesso à mesma. Porém, tendo em conta o cliente – tipo ao qual se destinam os serviços prestados pela Loja da Empresa, esta hipótese parece pouco plausível. Tal situação estará mais relacionada,

pelo *feedback* recebido por parte dos clientes que responderam ao questionário, pela observação e contacto com o terreno e, até mesmo, pelas impressões recolhidas nas entrevistas junto às colaboradoras, com a preferência que algumas pessoas têm pelo cara-a-cara. O canal presencial permite outro tipo de interações que não estão ao alcance de mais nenhum dos canais de comunicação disponíveis. Apesar deste, e de outros canais de comunicação, entrarem, cada vez mais, nos processos comunicacionais e relacionais da Loja da empresa, esta, continua a primar pelo atendimento presencial e personalizado e pela proximidade com o cliente.

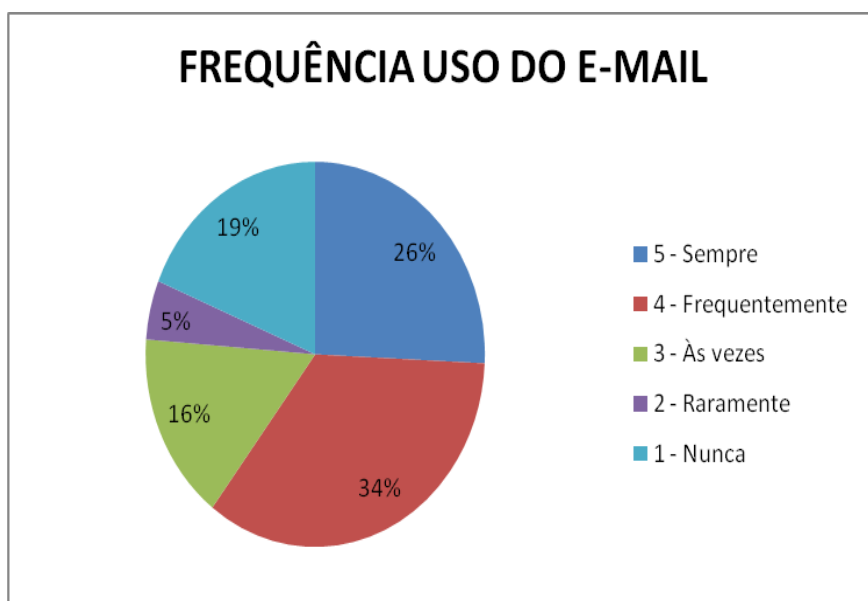


Fig.6 – Representação da frequência do uso do e-mail no contacto com a Loja da empresa

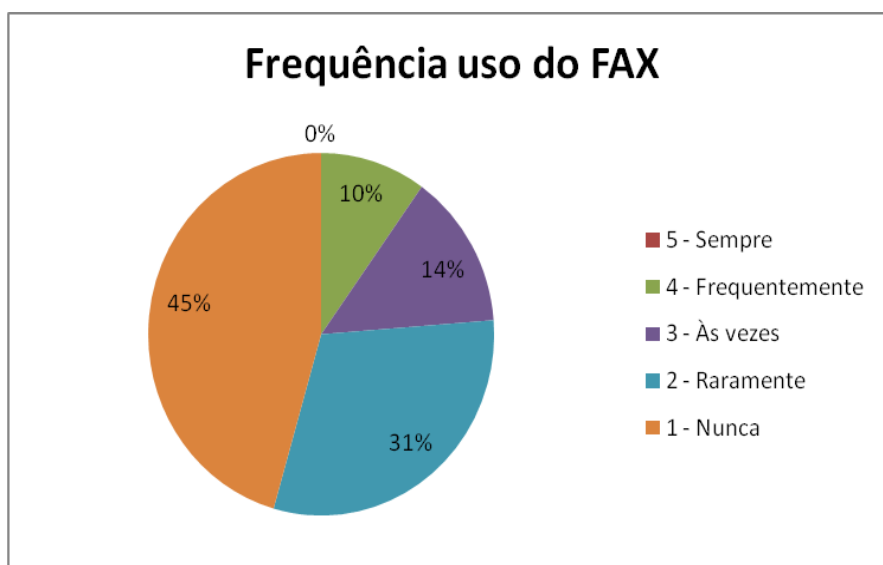
Com a introdução das novas tecnologias na Loja da Empresa, e particularmente, com o aparecimento do e-mail, verificou-se um decréscimo na importância e utilização de outras ferramentas comunicacionais, particularmente no uso do fax.

A Entrevistada C, por exemplo, aquando da sua entrevista, realçou que com a entrada do e-mail, o fax foi caindo em desuso. A frequência da sua utilização já não se assemelha àquela que existia numa fase inicial da Loja da Empresa. Os resultados obtidos, abaixo apresentados no gráfico 7, relativamente à frequência de utilização deste meio de comunicação, fax, no contacto com a Loja da Empresa espelham, de algum modo, esta realidade. 45% dos inquiridos afirmam que nunca utilizam este canal e 31%



fá-lo raramente. Pese embora o decréscimo do seu uso, este meio de comunicação não desapareceu totalmente como demonstra a figura 7, 10% dos inquiridos recorrem frequentemente ao fax no contacto com a Loja da Empresa e 14% fá-lo às vezes.

O fax é, ainda, uma boa ferramenta, como se pode observar no terreno, para enviar atas e outra documentação necessária à elaboração de determinado processo. Particularmente, quando existem problemas ou bloqueios com as plataformas eletrónicas gerais/nacionais usadas pelas diversas entidades representadas no organismo público. O fax torna-se, nestas situações, um bom meio de comunicação para que o processo em causa e a prestação do serviço por parte da entidade seja, dentro das limitações inerentes a esta situação, mais ágil e eficiente.

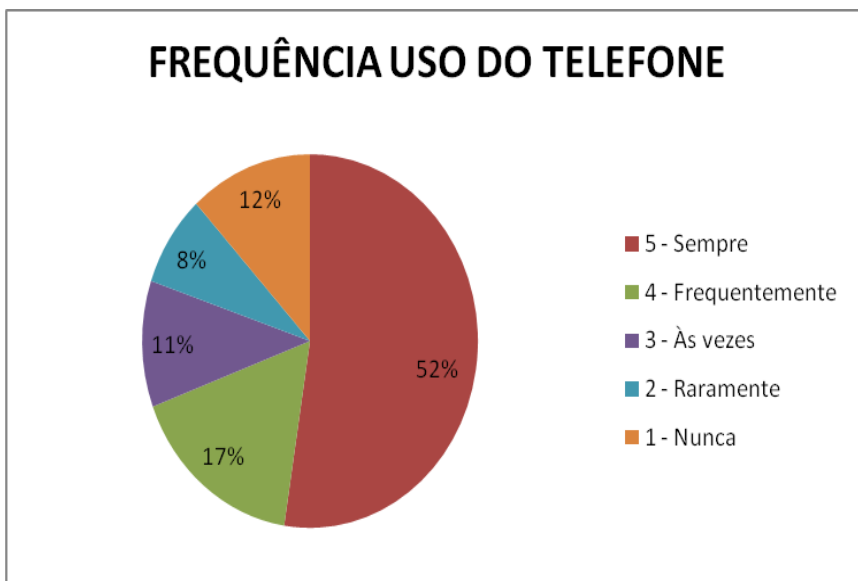


**Fig.7- Representação da frequência do uso do fax no contacto com a Loja da empresa**

O telefone é um dos meios ou o meio de comunicação mais presente praticamente em todas as organizações. O mesmo sucede com a Loja da Empresa. É, muitas vezes, através do telefone que é feito o primeiro contacto com a Loja da Empresa, assim como são prestados esclarecimentos e/ou dadas indicações e pedidas informações relevantes para o processo em curso e/ou a realizar. Este acaba por ser um meio de comunicação importante, prático e, na maioria dos casos, eficiente. Esta situação deve-se,

essencialmente, à interação e *feedback* imediato que permite entre o emissor e o recetor, ou seja, entre o colaborador e o cliente. Os dados evidenciados pela figura 8, abaixo apresentada, demonstram a realidade antes descrita e o peso que este meio comunicacional assume no relacionamento cliente/Loja da Empresa. Tendo-se até como meio de comparação os resultados obtidos com a frequência do uso de outros canais de comunicação. Mais de metade dos inquiridos, 52%, e é só neste, dos meios de comunicação analisados, que sucede, referem utilizar sempre o telefone nos contactos que têm com a Loja da Empresa. 17% dos clientes inquiridos dizem usar frequentemente este meio de comunicação.

Pese embora a importância, quase sem grande surpresa, do telefone nos processos comunicacionais dos clientes com a Loja da Empresa, é de realçar o facto de 12% dos inquiridos dizerem que nunca usam o telefone como meio de comunicação com os serviços. Do *feedback recebido* por parte dos inquiridos, das colaboradoras e pela observação no terreno, poder-se-á dizer que esta situação se deve, essencialmente, a dois motivos: ao facto de muitos dos cliente continuarem a preferir, apesar de terem outros canais de comunicação como alternativa, deslocar-se ao serviço e obter todos os esclarecimentos e informações de forma presencial. O outro motivo está relacionado com a situação oposta a esta, ou seja, clientes que são grandes “adeptos” das novas tecnologias e das várias valências, particularmente e-mail e internet, que estas proporcionaram e introduziram na vida organizacional e no relacionamento estabelecido entre clientes e organizações, acabando por não dar tanta importância e uso a outros meios de comunicação como o telefone.



**Fig.8 – Frequência do uso do telefone no contacto com a Loja da empresa**

As TIC estão, nos dias de hoje, muito presentes na vida das organizações. Como se verificou na fase de revisão da literatura, há autores, como Silva (2008); Favoretto *et. al* (2006); Marchior (2008) ou O'Brien (2006), que salientam o papel que estas desempenham e as potencialidades e novos desafios que trouxeram às organizações. Acabando por ser essenciais e decisivas na conceção e elaboração dos produtos e na prestação de serviços. Relativamente à Loja da Empresa, a introdução das TIC nos processos organizacionais, e particularmente da internet, figuraram uma rutura com aquilo que eram os procedimentos do organismo numa fase inicial da sua existência. Alterações verificadas, também, como já foram esmiuçadas numa fase anterior, ao nível do conteúdo funcional da Loja da Empresa com o surgimento de novas realidades que passaram a ser da competência do organismo público.

No caso em concreto da questão colocada aos clientes, quando se fala na frequência do uso da internet no contacto com a Loja da Empresa, refere-se à consulta para obtenção de informação e pedidos de esclarecimentos no Portal da empresa e nas demais plataformas eletrónicas disponíveis das diversas entidades, assim como à utilização dos serviços *online*. A figura 9, abaixo apresentada, representa graficamente os resultados obtidos e mostra que 30% dos inquiridos utilizam frequentemente a internet no contacto com a Loja da Empresa. 18% dos inquiridos recorrem sempre a este

canal de comunicação e 19%, às vezes. Embora os resultados, relativamente a outros canais de comunicação já abordados, tenham apresentado, nos graus de frequência mais elevados, valores maiores, estes resultados acabam por ser reveladores do impacto que as TIC e as diversas plataformas que lhe estão inerentes têm na relação e comunicação entre cliente e Loja da Empresa. Tendo em conta os valores observados nos três níveis de frequência mais elevados, estes representam 67% dos inquiridos. Contudo, é de salientar o valor significativo de 20% de inquiridos que afirmam nunca recorrer a estas valências da internet no contacto com a Loja da Empresa. Pelas impressões recolhidas e pela observação no terreno, muitos dos clientes não aderiram de uma forma tão efusiva a estas plataformas e serviços online. Ou não estão tão familiarizados com esta realidade ou consideram que estes meios podem não ser tão eficientes, nomeadamente, quando surgem problemas e/ou dúvidas e as informações disponibilizadas por estas plataformas e a realização de serviços online se tornam pouco claras e difíceis de desenvolver sem o auxílio de um técnico especializado.

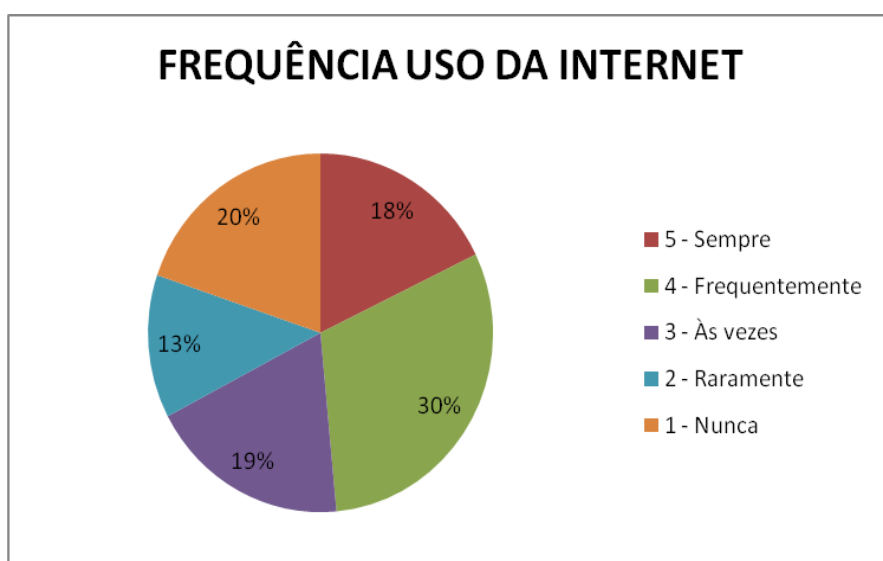
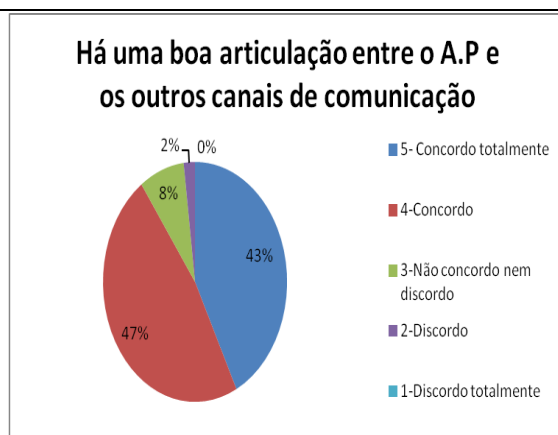


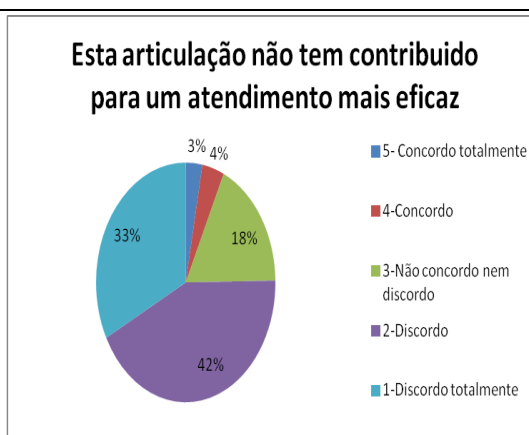
Fig.9- Frequência do uso da internet no contacto com a Loja da empresa

Numa segunda parte do questionário, foi pedido aos clientes da Loja da Empresa de Braga que expressassem o seu grau de concordância com as proposições apresentadas, umas na forma negativa, outras na afirmativa. Essas proposições debruçavam-se sobre as experiências dos mesmos no contacto com os serviços da Loja

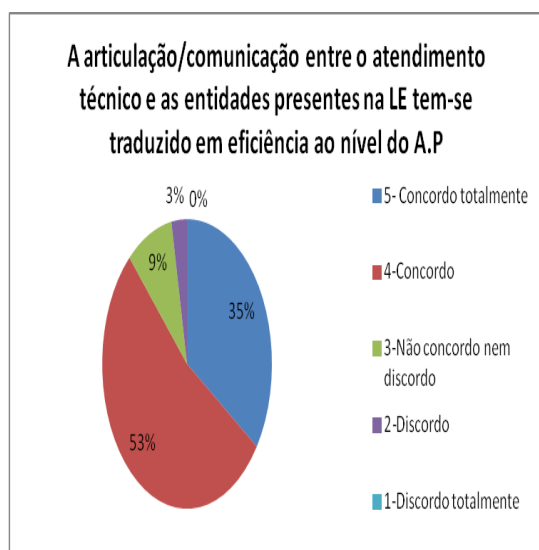
da Empresa, fundamentalmente, ao nível das práticas e políticas comunicacionais. Os resultados obtidos podem ser observados nas figuras abaixo apresentadas.



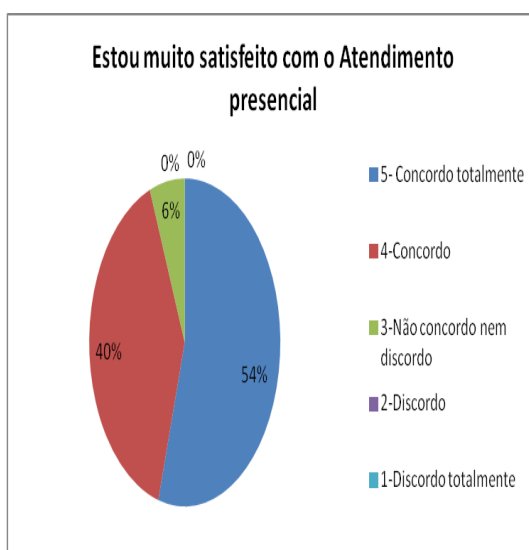
**Fig.10**



**Fig.11**



**Fig.12**



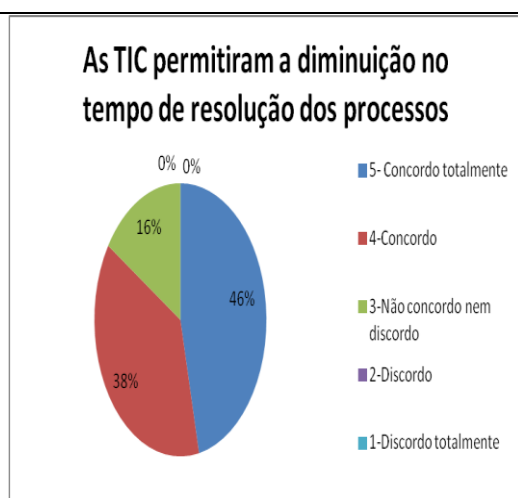
**Fig.13**

A Loja da Empresa, como ficou patente nas entrevistas realizadas com as colaboradoras do organismo público, pretende prestar um serviço técnico e especializado integrado, ou seja, multicanal, fazendo uso das potencialidades dos vários canais de comunicação à disposição, tendo em vista um serviço de qualidade e eficiente. Todavia, como já foi, salientado, a Loja da Empresa continuou a dar grande importância ao canal presencial, considerando-o primordial na sua forma de atuação.

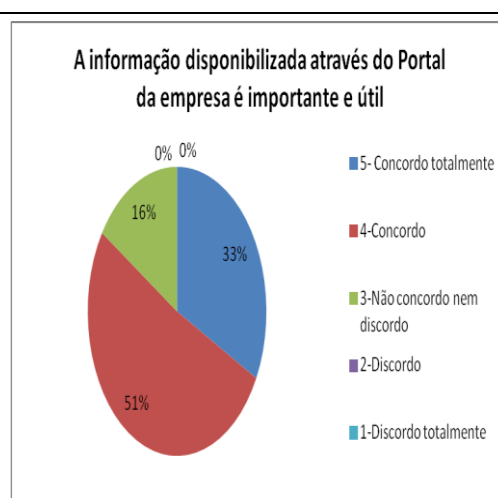
No que respeita à articulação feita entre o atendimento presencial e os demais canais de comunicação, e relativamente à proposição “Há uma boa articulação entre o A.P e os outros canais de comunicação”, como mostra a figura 10, 47% dos inquiridos concordam com a mesma e 43% concordam totalmente. Ou seja, 90% dos inquiridos consideram que, na sua ação, a Loja da Empresa consegue fazer uma boa articulação entre os vários canais que tem à disposição. Esta articulação tem consequências, naturalmente, ao nível do atendimento prestado. À segunda proposição, “Esta articulação não tem contribuído para um atendimento mais eficaz”, representada na figura 11, 42% dos inquiridos discordam e 33% discordam totalmente com a mesma. Assim sendo, mais de metade dos inquiridos, em concreto 75%, consideram que a articulação feita entre o A.P e os restantes canais de comunicação tem contribuído para um atendimento mais eficaz. Por outro lado, embora com uma representação menos significativa, 7% dos inquiridos (3% fatia azul escura e 4% fatia vermelha escura) concordam que a articulação que é feita não tem levado a um atendimento mais eficaz. Relativamente, ainda, ao atendimento prestado foi pedido, aos clientes, para manifestarem o seu grau de concordância com outras proposições como, “A articulação/comunicação entre o atendimento técnico e as entidades presentes na LE tem-se traduzido em eficiência ao nível do A.P”, apresentada na figura 12, mostra que 53% dos inquiridos concordam e 35% concordam totalmente com a mesma. Assim sendo, 88% dos inquiridos consideram que a articulação feita e a comunicação existente entre o atendimento técnico prestado pelas colaboradoras do *Front-office* e as demais entidades presentes na Loja da Empresa têm-se traduzido em eficiência ao nível do atendimento e do serviço prestado ao cliente. A organização existente e o grande fluxo e troca de informações entre as várias técnicas têm sido, também, na opinião da grande maioria dos clientes inquiridos, uma mais-valia para a prestação dos serviços.

Depois de analisados alguns aspetos particulares e concretos a nível do atendimento prestado pela Loja da Empresa, pretendeu-se saber, a nível global, que avaliações faziam os clientes em relação ao atendimento presencial prestado pelo organismo público. Como evidencia a figura 13, e relativamente à proposição “Estou muito satisfeito com o atendimento presencial”, mais de metade dos inquiridos, 54%, concordam totalmente com a mesma e 40% concordam. As percentagens obtidas revelam grande satisfação com a forma como está organizado e é feito o atendimento

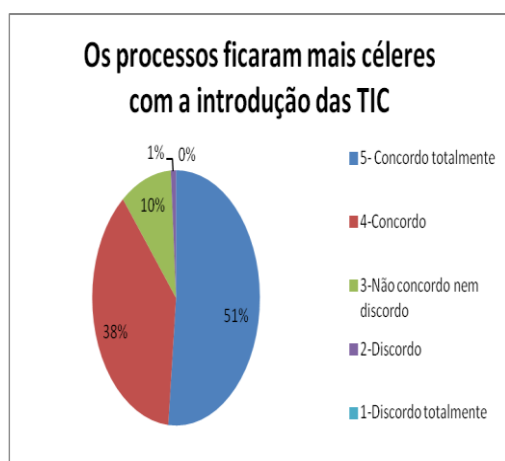
presencial. Se tivermos em conta os dados evidenciados anteriormente e as impressões recebidas por parte dos clientes quando responderam ao questionário, a satisfação demonstrada prende-se, em grande medida, com a forma como está organizado o serviço e como é feita a articulação entre as várias entidades e agentes organizacionais, bem como, com as políticas de comunicação seguidas e a capacidade comunicativa. Tal como evidenciou Michel (2009), “é uma boa comunicação interna que resulta num melhor atendimento ao público externo, na satisfação do mesmo e do público interno e no bom funcionamento da organização, o que ajudará na construção da imagem organizacional”.



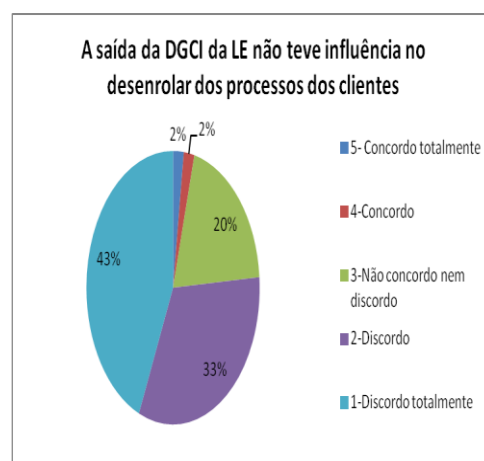
**Fig.14**



**Fig.15**



**Fig.16**



**Fig.17**

As TIC estão presentes, hoje em dia, em grande força na Loja da Empresa. Elas são imprescindíveis na ação do organismo público, na prestação de serviços e na forma como se processa a comunicação interna e externa. A sua introdução inovou o serviço, mudou a forma de atuação da Loja da Empresa, introduziu novas realidades e alterou os processos. Um conjunto das proposições, sobre as quais se pretendeu saber o grau de concordância com as mesmas por parte dos clientes inquiridos, debruçavam-se sobre as TIC e as realidades que lhe estão subjacentes. Como mostra a figura 16, à proposição “Os processos ficaram mais céleres com a introdução das TIC”, 51% dos inquiridos concorda totalmente com a mesma e 38% concorda. Tal situação significa que 89% dos inquiridos consideram que as novas tecnologias tiveram um impacto considerável ao nível da celeridade dos processos, permitindo uma maior e rápida fluidez da informação e simplificação dos atos. Todas estas transformações acabaram por ter impacto no tempo necessário para o desenvolvimento e realização dos processos. A figura 14 mostra que, relativamente à proposição “As TIC permitiram a diminuição no tempo de resolução dos processos”, 84% dos inquiridos, em concreto 46% “concordam totalmente” e 38% “concordam”, consideram que estas ferramentas eletrónicas, as suas valências e potencialidades, quando bem otimizadas, contribuem, de facto, para que os tempos de resolução dos processos e de espera diminuam.

Com a introdução das TIC surgiram novos serviços e novas plataformas de informação, comunicação e contacto com os clientes, fundamentalmente, na internet. Exemplo disso é o Portal da empresa. Relativamente a este que é, também, um veículo de informação e comunicação para o exterior, e sobre a proposição, “A informação disponibilizada através do Portal da empresa é importante e útil”, como mostra a figura 15, 51% dos clientes inquiridos concordam e 33% concordam totalmente. Estes resultados evidenciam a importância que estes canais vão assumindo, nos dias de hoje, não só para transmitirem informação sobre as organizações, os serviços que prestam ou os seus produtos, mas também para comunicarem, estarem mais próximos e criarem uma imagem junto dos seus clientes e público-alvo. Os restantes clientes inquiridos não concordam nem discordam, ou seja, ou não têm uma opinião sobre o assunto, ou não costumam consultar e fazer uso das informações e matérias disponíveis no Portal.



A introdução das TIC e informatização dos serviços na Loja da Empresa aconteceu e deveu-se, em grande parte, à implementação do programa Simplex. Esta realidade levou a diversas alterações que, aliadas a um processo de reestruturação dos serviços públicos e de contenção de custos, teve como consequência a saída da DGCI da Loja da Empresa. Sobre esta situação, e em relação à proposição “ A saída da DGCI da LE não teve influência no desenrolar dos processos dos clientes”, como mostra a figura 17, 43% dos inquiridos discordam totalmente com a mesma e 33% discordam. O mesmo é dizer que 76% dos clientes inquiridos consideram que a presença do gabinete da DGCI era fundamental para que o processo fosse concluído de uma forma mais rápida, completa e eficiente. Durante a aplicação dos questionários aos clientes, vários deles, transmitiram a ideia oralmente ou colocaram na questão facultativa para sugestões e/ou recomendações, que a saída da DGCI da Loja da Empresa “foi um erro” visto que dantes conseguiam sair do organismo público com tudo tratado, sem terem que se deslocar a mais nenhum lado. 20% dos inquiridos não têm opinião formada ou conhecimento total sobre o assunto, respondendo que “Não concordam nem discordam”

Os objetivos do programa Simplex, de simplificar e diminuir a burocracia dos processos do cliente, não foram atingidos

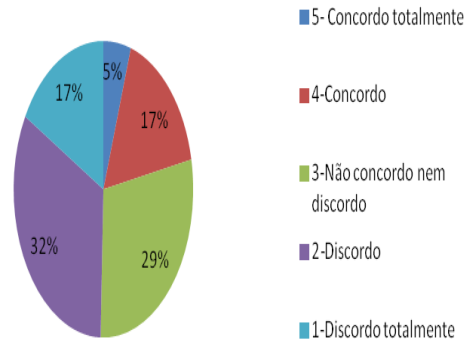


Fig.18

O "Agendamento dos atos" é uma boa prática da Loja da empresa

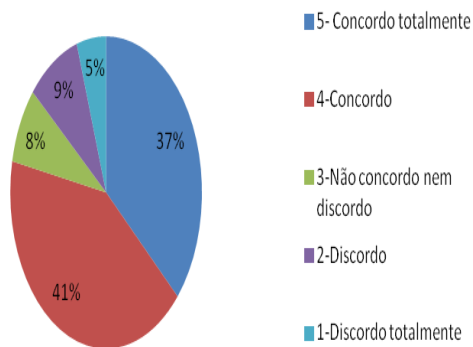


Fig.19

A prática de "agendamento dos atos" não contribuiu para um atendimento melhor e mais eficiente

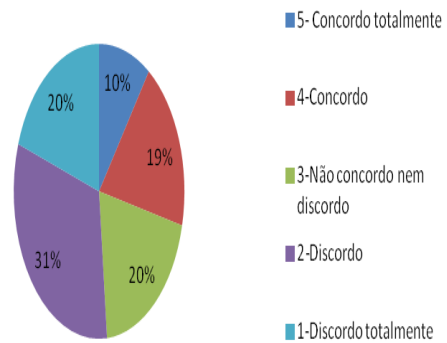


Fig.20

A implementação das medidas resultantes do programa Simplex constituiu uma revolução na forma de atuação e de comunicação da Loja da Empresa. De tal forma que, como pudemos ver aquando da análise das entrevistas realizadas às colaboradoras, estas, consideram que há um pré e pós programa Simplex. As alterações foram bastante significativas e tinham como objetivo desburocratizar, tornar mais célere e eficiente o serviço prestado pelos organismos da Administração Pública. Relativamente a este programa e às suas medidas, as opiniões foram-se sempre dividindo e sendo algo controversas. As colaboradoras consideraram, nas suas entrevistas, que, de uma forma

geral, isso foi conseguido e que, de facto, muitas das medidas aplicadas contribuíram para a simplificação e celeridade dos processos. Sobre o programa Simplex e as medidas e transformações que a sua implementação implicou, procurou-se saber a opinião e graus de concordância dos clientes com as proposições apresentadas.

À proposição, representada na figura 18, “Os objetivos do programa Simplex, de simplificar e diminuir a burocracia dos processos dos clientes, não foram atingidos”, 32% dos inquiridos discordam e 17% discordam totalmente. Isto significa que, 49% dos inquiridos consideram que as medidas resultantes da implementação do programa Simplex foram positivas e tiveram um papel importante na desburocratização dos processos. Por outro lado, e provando a divergência de opiniões que foi referida anteriormente, 17% dos clientes inquiridos concordam com a proposição apresentada e 5% concordam totalmente. Assim sendo, é de destacar que 22% dos inquiridos são da opinião que os resultados e objetivos pretendidos com o programa Simplex não foram conseguidos. De salientar ainda o facto de, 29% dos inquiridos não terem opinião formada e clara sobre o assunto, tendo optado por responder que “Não concordam nem discordam”. O Simplex sempre foi alvo de debate e de pontos de vista contraditórios na opinião pública, algo que se verificou, também, no questionário aplicado, tendo sido das proposições que apresentou mais divisões e disparidades na tendência de resposta dos clientes. Nesta questão, tal como nas outras, mas nesta de uma forma mais particular e vinculada, aquilo que são as experiências de cada um acabam por influenciar a imagem que têm do programa Simplex e as implicações reais e concretas que teve na prática.

A partir deste período, o fluxo de trabalho da Loja da Empresa aumentou consideravelmente, como realçaram as colaboradoras e a coordenadora da Loja da empresa de Braga nas entrevistas dadas. Face a esta situação, a Loja da Empresa de Braga e a equipa de trabalho nela presente juntamente com aquele que era à data o coordenador da mesma, consideraram que de forma a organizar melhor o serviço, a agenda das técnicas e dos clientes, e proporcionar uma resposta de maior qualidade, mais célere e eficiente às solicitações e otimizando as potencialidades dos vários canais de comunicação à disposição, o “agendamento dos atos” seria uma boa prática a seguir. Como foi possível constatar, as colaboradoras entrevistadas, de uma forma geral, consideraram que esta foi uma boa solução encontrada permitindo uma maior

organização, celeridade e eficiência do serviço e reduzindo tempos de espera. Relativamente a esta prática, como mostra a figura 19, sobre a proposição “ O “agendamento dos atos” é uma boa prática da Loja da empresa”, 41% concordam com a mesma e 37% concordam totalmente. Assim sendo, 71% dos clientes inquiridos consideram que esta foi uma boa prática implementada pela Loja da Empresa de Braga na forma de organizar e prestar os seus serviços uma vez que permite que se faça uma melhor gestão do tempo e evita tantas deslocações aos serviços. Esta prática é um bom exemplo daquilo que pode ser uma boa integração dos meios e ferramentas tecnológicas disponíveis nos processos e na organização do trabalho tendo em vista uma maior eficiência organizacional. Autores como Zwicker et al (1998), Marchior (2008), entre outros, realçaram que a cultura existente e partilhada pelos membros da organização e a forma como se comunica contribuem de forma preponderante para que as TIC sejam integradas e rentabilizadas com sucesso.

Contudo, embora de forma muito menos significativa, 9% dos clientes inquiridos discordam e 5% discordam totalmente. Das impressões recolhidas e que foram sendo escutadas, há clientes, embora poucos, que consideram que esta não é uma boa medida e que não tem muita importância para a eficiência do serviço prestado. Como se pode observar na figura 20, ainda relacionada com a prática de “agendamento dos atos”, 51% dos clientes inquiridos discordam ou discordam totalmente da proposição apresentada, “A prática de “agendamento dos atos” não contribuiu para um atendimento melhor e mais eficiente”

Um conjunto de proposições apresentadas debruçava-se sobre aspetos concretos daquilo que são as práticas e políticas comunicacionais levadas a cabo pela Loja da Empresa, alguns dos seus processos organizacionais e capacidades reveladas pelas colaboradoras.

### A comunicação de informação, por parte da LE, é esclarecedora

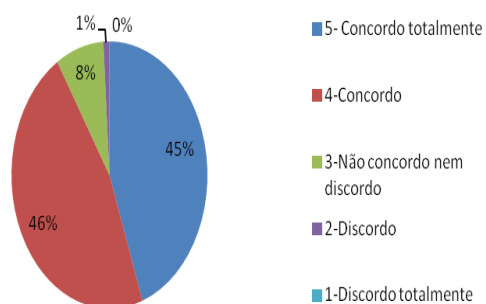


Fig.21

### O modo de organização da LE contribuiu para a celeridade dos processos

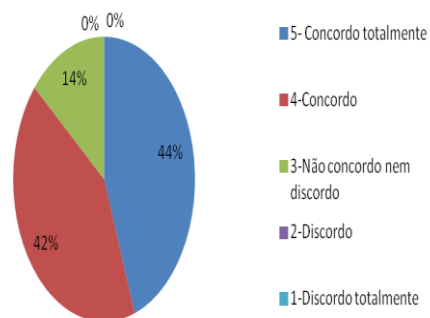


Fig.22

### A capacidade comunicativa, técnica e operacional dos colaboradores da LE contribuem para a eficiência dos processos e do serviço prestado

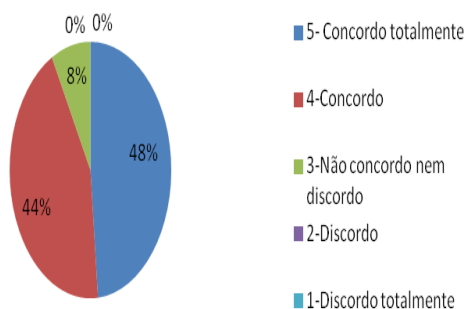


Fig.23

### Prefiro o A.P em detrimento dos outros canais de comunicação . Nada substitui o contato cara-a-cara

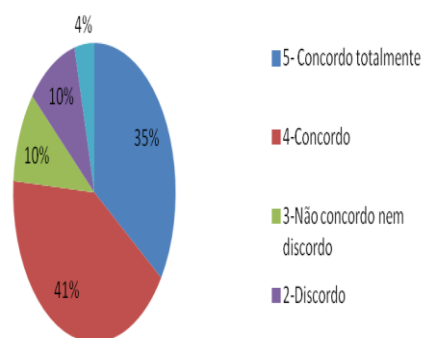
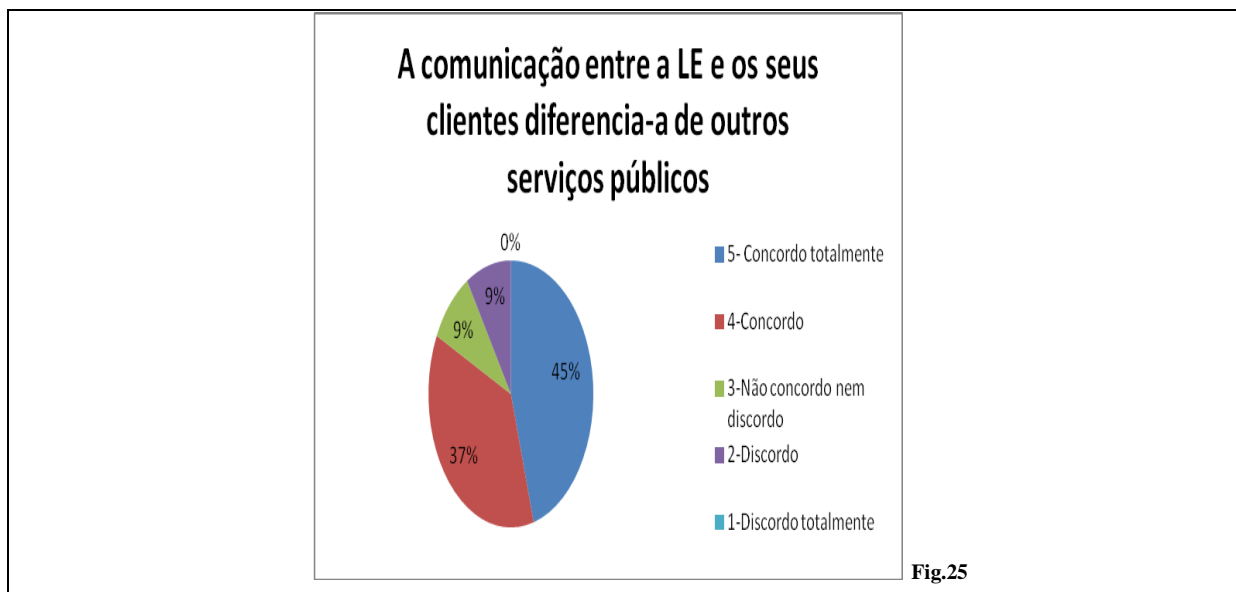


Fig.24



Em relação à informação prestada e à forma de comunicar da Loja da Empresa, e sobre a proposição “ A comunicação, por parte da Loja da Empresa, é esclarecedora”, 45% dos inquiridos concordam totalmente e 46% concordam. Apenas, 1% dos clientes inquiridos discordam da proposição, ou seja, consideram que a comunicação não é clarificadora. 8% não têm uma opinião em concreto sobre o assunto, respondendo que “Não concorda nem discorda”. Esta opinião estará, inevitavelmente, relacionada com as técnicas da Loja da Empresa e as suas capacidades, tal como demonstra a figura 23. Em relação à proposição, “ A capacidade comunicativa, técnica e operacional dos colaboradores da Loja da Empresa contribuem para a eficiência dos processos e do serviço prestado”, 48% dos inquiridos concordam totalmente com ela e 44% concordam. A grande maioria dos clientes inquiridos, 92%, considera que a capacidade técnica e especialização das técnicas aliadas à sua capacidade comunicativa são determinantes para o bom e eficiente desenrolar dos processos.

Para além das características, intrínsecas e/ou desenvolvidas, dos colaboradores, a forma como o serviço está estruturado e organizado é determinante para que os objetivos sejam alcançados de uma forma mais eficaz e eficiente. Assim, como se pode observar na figura 22, 44% dos inquiridos concordam totalmente e 42% concordam com a ideia de que “O modo de organização da Loja da Empresa contribuiu para a celeridade dos processos”, ou seja, a forma como se articulam, como se

organizam e comunicam os vários serviços e agentes organizacionais contribuem para uma maior celeridade dos processos e, conseqüentemente, dos serviços prestados.

A comunicação, como se vai percebendo ao longo do presente estudo, é vista como sendo um fator estratégico e de suma importância para a ação da Loja da Empresa. Tendo em vista um atendimento integrado e multicanal, o atendimento presencial continua a ser a sua principal função e o seu canal de comunicação por excelência. Tendo em vista a sua melhoria e qualidade, cada vez mais, e como forma de complementar e valorizar o atendimento presencial prestado, os demais canais de comunicação são utilizados tendo em vista a prestação do serviço de excelência, como um todo. Assim sendo, e em relação à proposição, “Prefiro o A.P. em detrimento dos outros canais de comunicação. Nada substitui o contato cara-a-cara.”, representada na figura 24, 41% dos clientes inquiridos concordam com a mesma, 35% concordam totalmente. Isto significa que, 76% dos inquiridos consideram que os outros canais de comunicação existentes são importantes e têm a sua função, porém, as características únicas do canal presencial em relação aos demais, fazem com que, este, na grande maioria dos casos, seja o mais esclarecedor e eficiente. Estes resultados vêm de encontro àquilo que foi salientado, aquando das suas entrevistas, pelas técnicas da Loja da Empresa de Braga, que o canal presencial especializado é a génese e uma das principais razões da criação e existência do organismo público. Contudo, 10% e 4% dos clientes inquiridos discordam ou discordam totalmente desta ideia.

Ainda em relação à capacidade comunicativa das colaboradoras da Loja da Empresa e das práticas e políticas comunicacionais que vão sendo seguidas comparativamente com os restantes serviços públicos, pretendeu-se saber qual a opinião dos clientes em relação à seguinte proposição, apresentada na figura 25, “A comunicação entre a Loja da Empresa e os seus clientes diferencia-a dos outros serviços públicos”. 45% dos clientes inquiridos concordam totalmente, 37% concordam. Apenas, 9% são de opinião contrária. Depois de analisados estes pontos, será importante realçar que os clientes consideram, pela sua experiência e pela imagem que foram construindo acerca do organismo público em causa, que a comunicação é, na Loja da Empresa de Braga, mais do que um fator estratégico, uma característica cultural preponderante e diferenciadora, relativamente aos demais organismos públicos. Corroborando, desta

forma, muita daquelas que foram as opiniões expressas pelas colaboradoras nas suas entrevistas.

As últimas proposições colocadas à opinião dos clientes da Loja da Empresa continuavam relacionadas com a comunicação organizacional, tema base do presente estudo e relatório, tentando perceber o impacto que os canais de comunicação têm na relação cliente/Loja da Empresa e em alguns dos serviços surgidos e situações criadas com a implementação das TIC.

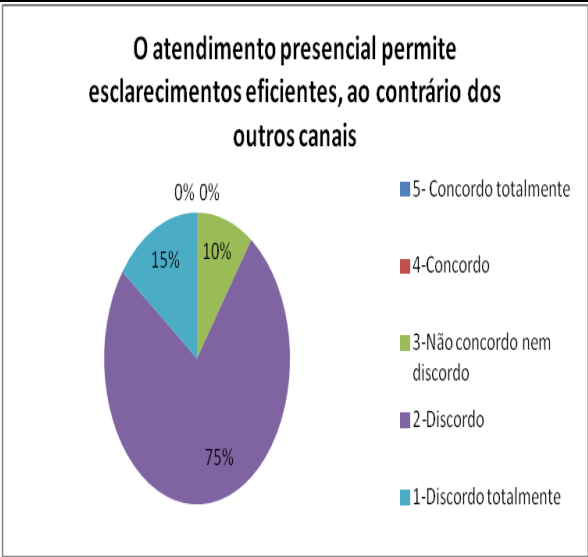


Fig.26

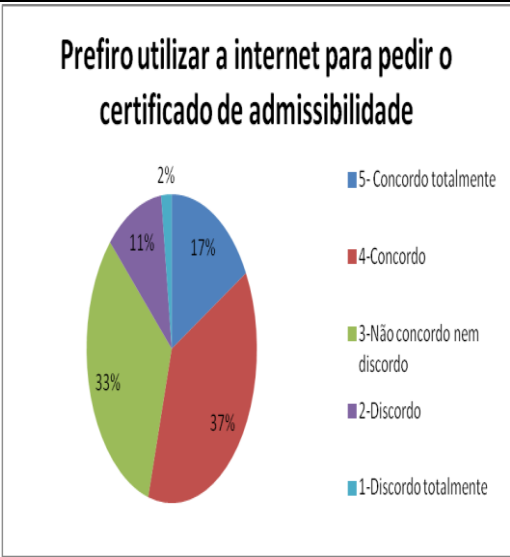


Fig.27

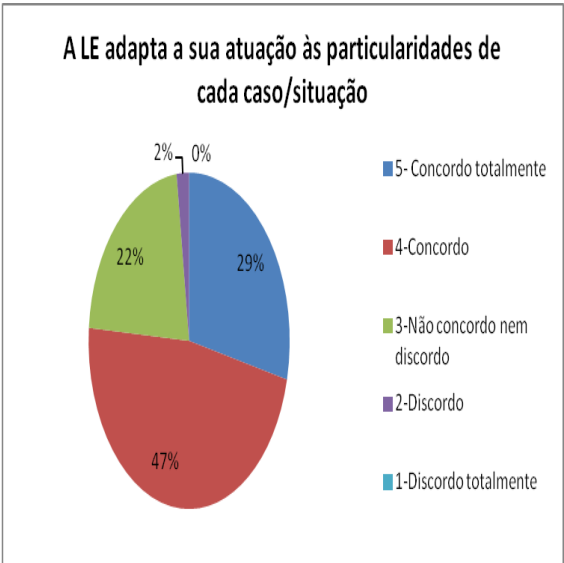


Fig.28

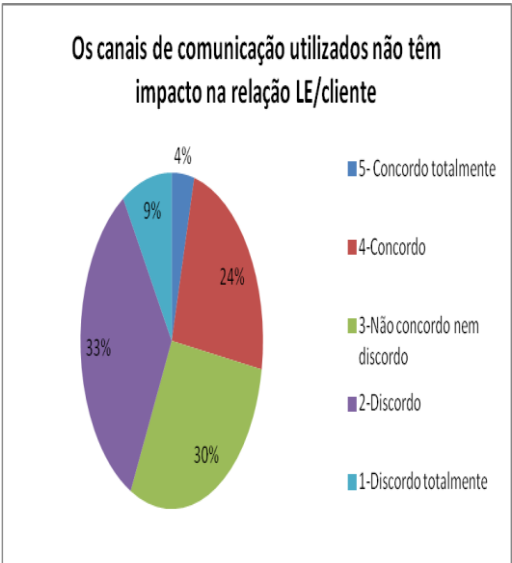


Fig.29



Relativamente ao facto de, cada vez mais, nos dias que correm, muitos dos esclarecimentos prestados e da comunicação feita assentar noutros canais comunicacionais, que não o mais tradicional, canal presencial, os clientes da Loja da Empresa quando confrontados com a proposição, representada na figura 26, “O atendimento presencial permite esclarecimentos eficientes, ao contrário dos outros canais”, 75% discordam e 15% discordam totalmente. Assim sendo, 90% dos clientes inquiridos consideram que os outros canais de comunicação, para além do presencial, são importantes e, também eles, permitem obter bons esclarecimentos e informações. Naturalmente que, como foi sublinhado num momento anterior, pese embora as características únicas e singulares do canal presencial, isso não significa que os demais canais, quando bem utilizados e adaptados à situação em concreto, não sejam clarificadores e eficientes. Aliás, como referiram as colaboradoras A e C, nas suas respetivas entrevistas, cada vez mais, é esse o grande desafio e propósito da Loja da Empresa, um atendimento integrado e multicanal.

Outras das características evidenciadas pelas colaboradoras durante as suas entrevistas, pelos clientes nas suas respostas, mas também pela observação no terreno e feedback obtido, prende-se com o facto de a Loja da Empresa tentar primar, sempre, por um atendimento de excelência, de proximidade e personalizado. A figura 28 demonstra isso mesmo. Em relação à proposição, “ A Loja da Empresa adapta a sua atuação às particularidades de cada caso/situação”, 47% dos inquiridos concordam e 29% concordam totalmente. Assim sendo, 76% dos inquiridos consideram que a Loja da Empresa adapta a sua forma de atuação às características particulares de cada caso e processo. Primando, essencialmente, a sua ação pela existência de um atendimento personalizado. 22% dos clientes inquiridos não têm uma opinião formada sobre o assunto, portanto respondem “Não concordo nem discordo”.

Relativamente ao impacto que os canais de comunicação podem ter na relação estabelecida com os clientes, as opiniões são mais díspares. À proposição, apresentada na figura 29, “ Os canais de comunicação utilizados não têm impacto na relação LE/Cliente”, 33% dos inquiridos discordam e 24% concordam. 9% discordam totalmente e 4% concordam totalmente. 30% dos clientes inquiridos “não concordam nem discordam”. Ainda assim, é de salientar que 44% dos inquiridos estão de acordo

que os meios de comunicação e as práticas e políticas comunicacionais seguidas têm influência e impacto na relação estabelecida entre os clientes e a Loja da Empresa. Isto significa que os canais de comunicação utilizados, quando adequados à situação em causa, podem facilitar a comunicação e compreensão de ambas as partes contribuindo para uma maior eficiência. A este respeito, Castiglia realça que a comunicação, por si só, já é um processo complexo. Porém, quando explorado do ponto de vista organizacional, o número de variáveis interferentes multiplica-se e ganham maior relevância variáveis como a cultura e a relação emissor/recetor.

Cada vez mais, por intermédio destes novos canais de comunicação e plataformas, o trabalho vai adquirindo um carácter imaterial e as relações e comunicações, cada vez mais, vão sendo virtuais e em rede. Assim, e continuando a realçar o impacto que as TIC tiveram ao nível da comunicação, mas também, ao nível dos processos e no aparecimento de novos serviços, os serviços online, surge a última proposição alvo de análise, representada pela figura 27. Os resultados obtidos evidenciam a importância que os canais de comunicação de suporte informático, principalmente as plataformas existentes na internet, têm na atividade das organizações em geral e, em particular, e de forma quase decisiva, na da Loja da Empresa. À proposição, “Prefiro utilizar a internet para pedir o certificado de admissibilidade”, 37% dos clientes inquiridos concordam e 17% concordam totalmente. Isto significa que, 54% dos inquiridos consideram que a internet é um meio prático e eficiente para concretizar este ato. Pelo contrário, 11% dos inquiridos discordam e 2% discordam totalmente. 33% não têm uma opinião muito bem formada e “não concordam nem discordam”. Tal situação, deve-se ao facto de este ser um ato, com o qual, nem todos estão tão familiarizados e, noutros casos, não está no âmbito das suas necessidades e competências profissionais recorrer ao mesmo. Porventura, os técnicos oficiais de contas serão o grupo profissional mais familiarizado com esta realidade. Contudo, esta era uma informação mais relevante e interessante para a Loja da Empresa, do que para o estudo em si. Apesar disso, ela evidencia a preponderância que as TIC vão assumindo na eficiência da prestação dos serviços na Loja da Empresa, mas também nas mais diversas atividades profissionais.

A última questão do questionário era aberta e facultativa e permitia que o cliente inquirido fizesse algum comentário e/ou observação/recomendação. Aqueles que o fizeram, na sua maioria, foi para enaltecer o atendimento prestado pelas técnicas da Loja da Empresa; criticar a decisão de ter sido tirada, das instalações da Loja da Empresa, a DGCI. Há um cliente que deixa a sugestão de “existirem e distribuírem mais panfletos explicativos de alguns dos serviços e procedimentos que podem ser realizados na LE.”

## **6. Limitações do estudo; principais dificuldades e Pesquisas futuras**

Algumas exigências feitas pela entidade que coordena as Lojas da Empresa, nomeadamente ao nível do anonimato e sigilo e do acesso a determinados elementos da organização, não permitiram tornar as informações obtidas e, posteriormente, a análise feita, ainda, mais rica e complexa. No que respeita à análise efetuada, não foi possível fazer referência a determinados dados biográficos recolhidos e relacioná-los com outras variáveis, uma vez que, dado o número reduzido de colaboradores da Loja da Empresa, isso colocaria em causa a reserva de anonimato.

Por outro lado, as características deste organismo público, a vários níveis, conseguiram tornar o estudo efetuado bastante interessante e pertinente à luz do tema abordado.

No final deste estudo percebe-se a importância crescente que a comunicação e as ferramentas comunicacionais (nomeadamente, as TIC) vão assumindo na vida das organizações, particularmente no alcance dos objetivos e metas organizacionais traçadas; numa maior eficiência e celeridade e, de forma bastante preponderante, na conquista de uma vantagem diferencial no mercado e como elemento chave de uma cultura organizacional.

Esta situação levou a uma mudança de paradigma no trabalho. Cada vez mais, o trabalho tem um carácter imaterial. Este tema pode dar o mote para pesquisas futuras: Perceber quais são os desafios que se levantam à Gestão de Recursos Humanos; que interferências têm nas políticas implementadas, na forma de relacionamento e de

comunicação entre os agentes organizacionais, com os seus clientes e público-alvo; que desafios se levantam ao nível da formação, produtividade e avaliação de desempenho.

## **7. Considerações Finais**

O estudo que serviu de base ao presente relatório teve como ponto de partida, perceber o impacto que a (cultura de) comunicação, eventualmente, pudesse ter na eficiência organizacional. A escolha deste tema base, comunicação organizacional, prendeu-se com diversos fatores: interesse pessoal por esta área; relevância do mesmo para o curso de Mestrado em que está inserida a presente dissertação e curiosidade demonstrada pela própria organização.

No que respeita à questão de partida, ela surgiu, em grande parte, devido àquilo que fui observando ao nível dos métodos e processos de trabalho da Loja da empresa de Braga; da relação estabelecida entre colegas de trabalho e com os clientes e de alguns comentários que fui escutando dos mesmos, quando realizei um estágio no referido organismo público. Durante esse tempo, fui reparando, até porque estava dentro do grupo de trabalho, na preocupação constante em que existisse uma troca de informações relevantes e essenciais quer para o bom funcionamento da equipa, quer para que o serviço prestado ao cliente fosse o mais completo, eficiente e célere possível. No fundo, a comunicação e os meios comunicacionais eram tidos como sendo importantes para que os objetivos organizacionais pretendidos fossem atingidos com sucesso. Da parte de clientes, fui escutando expressões como: “O vosso atendimento é muito fixe!”; “Não estou habituado a ver um serviço público tão competente.”, “Mesmo havendo Loja da empresa no Porto, prefiro vir aqui a Braga. Fico mais satisfeito com o vosso serviço”. Todas estas características me chamaram a atenção e aguçaram a curiosidade. Perante esta situação, e no contexto de um Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, pareceu-me interessante perceber melhor esta realidade em específico e, até que ponto, a comunicação e as políticas comunicacionais que são seguidas podem contribuir para a eficiência organizacional, para o relacionamento com os clientes, e influenciar ou ser influenciada pela cultura desenvolvida dentro da equipa de trabalho.

A vida é feita de comunicação. Comunicação que não se restringe à via oral. Comunicamos das mais diversas formas e, mais do que nunca, nos dias de hoje, das mais diversas maneiras e por meio de vários canais. O mesmo sucede em contexto organizacional, onde, atualmente, as TIC vão assumindo um papel cada vez mais preponderante. Aliás, esta preponderância pode deixar a porta aberta e a sugestão para futuras investigações. Com a implementação massiva das TIC nas organizações, o trabalho é feito em bases digitais assumindo um carácter predominantemente imaterial. Seria interessante perceber melhor esta realidade e, no que respeita à Gestão de Recursos Humanos, compreender quais são os desafios que se levantam; de que forma influencia a forma influência o modo de atuação do Gestor de RH; altera a conceção que as pessoas têm do trabalho e de que forma afeta as relações (cada vez mais em rede) entre os vários agentes em contexto organizacional.

A comunicação não é uma questão menor, pelo contrário. A comunicação é um fator chave que permite, na maioria das vezes, conquistar uma vantagem diferencial no mercado. Esta é, também, uma realidade que deve ser tida em conta pelo responsável dos Recursos Humanos aquando da sua participação na análise, planeamento e elaboração de políticas e práticas a seguir, a vários níveis.

A Loja da Empresa, CFE aquando da sua criação, surgiu inserida numa iniciativa que pretendia inovar e modernizar a Administração pública, mudando a sua forma de atuação, pretendendo proporcionar um serviço mais célere e eficiente, e a forma de relacionamento com o cliente, tornando-o mais próximo. Tendo neste conceito que serviu de base ao seu aparecimento, de forma implícita, a importância da comunicação, terá sido em 2005 que tal aspeto se tornou ainda mais notório. Este ano foi de grandes transformações, constituindo, em muitos casos, uma rutura com aquilo que eram os procedimentos levados a cabo até então. A implementação das medidas resultantes da aplicação do Programa Simplex veio alterar a forma de atuação do organismo público, evidenciando novas realidades e introduzindo algumas alterações naquilo que era o conteúdo funcional da Loja da Empresa até então. A introdução das TIC nos procedimentos e no contacto e relação com o cliente, assim como o auxílio que, a partir, desse momento, o organismo público passou a prestar, por exemplo, na realização de serviços online, foram das novidades com maior impacto. Os canais de

comunicação, e particularmente os de suporte eletrónico, passaram a ser imprescindíveis na prestação de serviços, na relação entre pares e com os clientes. Estavam lançadas as bases para que a comunicação pudesse ser preponderante para o alcance das metas organizacionais pretendidas, para a prestação de um serviço eficiente e célere e para o desenvolvimento e partilha de uma cultura organizacional.

A Loja da empresa é um serviço público de âmbito nacional, ou seja, está presente em várias cidades do país. A Loja da empresa de Braga serviu de fonte de informação e análise para o estudo desenvolvido e aqui apresentado. Tendo as várias Lojas as mesmas funções e competências, a forma como os serviços são prestados, como o atendimento é feito pode ser diferente. Afinal, quem faz os serviços/as organizações, como realçou a colaboradora A, gerente da Loja da Empresa de Braga, na sua entrevista, “ (...) são as pessoas que nele trabalham”. Assim, a forma como o atendimento e os serviços são prestados estão relacionados, em grande medida, com as características pessoais e de personalidade dos colaboradores e demais agentes organizacionais, pelos valores que defendem e partilham, assim como pela forma como comunicam para o interior e para o exterior desenvolvendo, dessa forma, uma imagem e uma cultura organizacionais. Como referiu Baldissera (2000:15) a cultura organizacional “é o conjunto de crenças e valores específicos de uma determinada organização” que são aprofundados, e fortalecidos através de uma comunicação interna planeada, clara, eficaz, com metas e objetivos comuns que motivem os colaboradores e, desta forma, influenciem na produtividade e eficiência da organização. De acordo com Belerini (2003), o lucro obtido do vínculo com o cliente externo é gerado pela relação com o cliente interno. Então, a existência de um processo de comunicação bem planeado e executado, tende a provocar impacto positivo no desempenho individual dos funcionários, o que se reflectirá no cliente.

Nas entrevistas realizadas às colaboradoras do organismo público, como foi possível observar, no presente relatório, aquando da análise feita às mesmas, foi bem visível a preocupação existente em que a informação flua de forma, relativamente, célere entre todos os membros da organização para que o atendimento prestado ao cliente seja de qualidade, atualizado e eficiente. Esta situação está bem presente numa daquelas que foram as práticas organizacionais implementadas na Loja da Empresa de Braga e que, no caso desta em específico, não foi aplicada nas demais Lojas, a prática

de “agendamento dos atos”. Esta prática surgiu como resposta à preocupação existente, devido ao grande fluxo de trabalho, em prestar um atendimento de qualidade, eficiente, procurando reduzir tempos de espera e desperdícios. O “agendamento dos atos” permitiu, não só que as colaboradoras organizassem melhor as suas agendas de serviço, mas também, que os clientes tivessem perdas de tempo e/ou deslocações desnecessárias e infrutíferas à Loja da Empresa. Esta prática é um excelente exemplo e espelha bem aquilo que é o papel da comunicação neste organismo público e a chamada (cultura de) comunicação, tendo em vista a eficiência organizacional. Grande fluxo de comunicação entre todos os agentes organizacionais e entidades envolvidas no processo em causa, aliadas ao uso de outros canais de comunicação, particularmente do e-mail, para pedidos de informação, esclarecimentos e envio e correção da documentação necessária para que, aquando da ida do cliente às instalações do serviço público Loja da Empresa, este, estivesse pronto a recebê-lo. E para que, naquele dia, minimizando-se o período de espera e desperdícios de tempo, o cliente tivesse tudo em ordem para que o ato a realizar fosse conseguido com sucesso.

Tendo em vista uma comparação de opiniões e complementar a informação recolhida pela observação no terreno e pelas entrevistas realizadas junto das colaboradoras, optou-se pela aplicação de um questionário aos clientes. Foram inquiridos 101 clientes. Os resultados e as conclusões extraídas dos resultados obtidos com a aplicação do questionário vêm reforçar e corroborar muitas das ideias expressidas pelas colaboradoras e observadas “*in loco*”. A comunicação é estratégica e desempenha um papel nevrálgico naquilo que é a forma de atuação da Loja da Empresa de Braga, tendo um impacto claro ao nível da celeridade e eficiência organizacionais.

Uma maneira de planear, organizar e executar o serviço, assente na comunicação como veículo de desenvolvimento dos processos e de um atendimento personalizado e próximo daquilo que são o cliente, as suas necessidades e exigências e, evidentemente, as metas organizacionais traçadas. Realidade conseguida, graças à existência de uma identidade e sentimento de pertença fortes, evidenciados em diversas expressões, das quais são exemplo, “vestir a camisola”, “remamos todos para o mesmo lado”, “acabamos por ser uma família”, mas também, a uma cultura organizacional, que tendo como pilar a (boa) comunicação, se alicerça em relações de confiança entre os diversos agentes organizacionais, está fortemente enraizada e partilha aquilo que são valores,

interesses e objetivos comuns. Esta imagem acaba por refletir-se nos clientes e nas suas perceções e opiniões acerca da Loja da Empresa de Braga, do seu modo de funcionamento e dos colaboradores que nela trabalham.

Em suma, a comunicação como elemento chave e diferenciador da atuação da Loja da Empresa de Braga espelha, aquilo que são a identidade e cultura organizacionais de um grupo de trabalho, contribuindo para uma maior celeridade e eficiência.



## 8. Bibliografia

**ALMEIDA**, Nicole; **ANDONOVA**, Yanita (2008), “*A comunicação das organizações*”, Anuário UNESCO/Metodista de comunicação Regional, Ano 12, nº12, p 13-42, Jan/Dez

**BARNABÉ**, Fernando Jorge Eduardo Fialho (2007), “*A Implementação de uma enterprise resource planing no sector português e na mudança organizacional: oportunidade e condicionamentos*”, Repository UTL

**BERTSCHEK**, I & **KAISER**, V (2004), “*Productivity Effects of organizational change: Microeconomic Evidence*”, Management Science, Vol.3, pp.394-404

**BUENO**, Wilson da Costa (2002), “*Comunicação empresarial: teoria e pesquisa*”, S.Paulo: Manole

**CASTIGLIA**, Felipe Zilles (d.d), “*Cultura organizacional, estilos de liderança e a comunicação interpessoal nas organizações*”

**CASTILLO**, José Juan (1990), “*Para um desenho conjunto das transformações produtivas: condições de trabalho e novas tecnologias*”, Análise Social, Vol.XXV (105-106), (1º,2º), 119-134, (on line), <http://analisesocial.ics.ul.pt>

**CRETI**, A, (2001), “*Network Technologies, Communication Externalities and Total Factor Productivity*”, Structural change and economics Dynamics, Vol.12, pp.1-28

**CUNHA**, M. P., Rego, A., **CUNHA**, R. C. & **CABRAL-CARDOSO**, C. (2006), “*Manual de comportamento organizacional e gestão (5ª edição, revista e actualizada)*”. Lisboa:RH Editora.

**DECKER**, C.B. & **MICHEL**, M, (2006), “*A imagem nas organizações públicas: uma questão de política, poder, cultura e comunicação – Estudo de caso INSS*” , disponível em <http://bocc.ubi.pt/pag/decker-cleiton-michel-margaret-imagemnasorganizações.pdf>

**DEMO**, Pedro (2002), “*Complexidade e aprendizagem: a dinâmica não linear do conhecimento*”, S.Paulo:Atlas

**FONSECA**, Ana (2008), “*Tecnologia de informação e organização de informação: as visões de substância e processo*”, Dissertação de Mestrado da Universidade Portucalense Infante D. Henrique

**GOLDHABER**, G (1990), “*Organizationnal Communication*” , Nova Iorque, Wm C. Brown Publishers

**GONÇALVES**, José Ernesto Lima (1994), “*Os Impactos das Novas Tecnologias nas empresas prestadoras de Serviços*”, Revista de Administração de Empresas, São Paulo, 34 (1): 63-81 Jan./Fev., (on-line) [http://: www.rae.com.br/artigos/702.pdf](http://www.rae.com.br/artigos/702.pdf).

**GUEDES**, Vera; **SANTOS**, Carlos; **FERREIRA**, Augusta (s.d), “*Controlo interno: O impacto das Novas tecnologias na desmaterialização de Processos*”, tese

**HILL**, Manuela Magalhães & **HILL**, Andrew B. (2002), “ *Será que as Empresas Portuguesas apresentam vantagem competitiva?*”, “Revista de Estatística”, 1º Quadrimestre de 2002, (on-line) in [http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_estudos&ESTUDOSsEst\\_boui=106502&ESTUDOSmodo=2](http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_estudos&ESTUDOSsEst_boui=106502&ESTUDOSmodo=2)

**LEOCÁDIO**, Leonardo; **SANTOS**, J. (2002), “*Gestão do conhecimento em organizações públicas: Transferência de conhecimento suportado pelas TIC*”, Atlas. S. Paulo

**MAIA**, Rui Leandro (coord) et al. (2002), “*Dicionário de Sociologia*”, Porto Editora

**MARCHIORI**, Marlene Regina (2008), “*Comunicação é cultura. Cultura é comunicação*”, (online) in <http://www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual//culturaorganizacional/0067.htm>

**MICHEL**, Margareth de Oliveira (2009), “*A comunicação organizacional e as organizações em rede*”, INTERCOM

**KUNCH**, Marhareth Maria Knolling (2003), “*Planejamento de R.P na comunicação integrada*”, S. Paulo: Summus.

**QUIVY**, Raymond & **CAMPENHOUDT**, Luc Van, (2005), “*Manual de Investigação em Ciências Sociais*”, Lisboa, Gradiva

**REGO**, A. (2007). *Comunicação pessoal e organizacional: Teoria e prática*. Lisboa: Edições Sílabo.

**ROBBINS**, S. (1998). *Organizational Behavior: Concepts, controversies, applications* (8th Edition). São Paulo. Prentice-Hall.

**REGO**, Gaudêncio Torquato (1986), *“Comunicação empresarial/Comunicação Institucional”*, S.Paulo: Summus

**REMONDES**, Jorge (2010), *“O impacto da utilização das novas tecnologias na comunicação interna das organizações”*, tese de doutoramento

**RODRIGUES**, Cristina Maria dos Santos (2008), *“A Inovação em rede e o desempenho empresarial: ensaio de um modelo de equações estruturais para a Indústria Portuguesa”*

**RUÃO**, Teresa (2008), *“O estado da arte em comunicação organizacional: 1900-2000: um século de investigação”*, RepositoriUM

**RUÃO**, Teresa (1999), *“A comunicação organizacional e a Gestão de RH. Evolução e atualidade”*, RepositoriUM

**RUBEN**, Guilhermino; **WAINER**, Jcques, **DWYER**, Ton (2003), *“Informática, Organizações, e sociedade”*, Edições Cortez: S.Paulo

**SANTOS**, Leonel Duarte dos, **AMARAL**, Luís (2005), *“Utilização efectiva de Serviços de Informação on-line pelos utilizadores”*, Repositorium UM

**SANTOS**, Leonel Duarte dos (2004), *“Factores determinantes do sucesso de Serviços de Informação On-line em Sistemas de gestão de Ciência e Tecnologia”*, Repositorium UM

**SILVA**, Diego et al. (2008), *“Comunicação. Organizações e Novas Tecnologias: possibilidades e tendências”*, S.Paulo Summus

**SOUZA**, Fabiana Oliveira; **LOPES**, Leandro Mendes (d.d), *“A tecnologia de informação e de comunicação aplicada à comunicação interna”*, Revista Hórus, Vol.4,º1.

**TAPSCOTT**, D. (1997), *“Economia digital: promessa e perigo na era da interligação em rede”*, S.Paulo: Makron Books

**VALA**, Jorge & **CAETANO**, António (1993), *“Atitudes dos Estudantes Universitários face às Novas Tecnologias de Informação: Construção de um Modelo de Análise”*, Análise Social, Vol.XXVIII (122), (3), 523-553

**VERBEEK**, Peter-Paul (2006), *“Tecnópolis: a vida pública dos artefactos tecnológicos”*, Análise Social, vol.XLI (181), 2006, 1105-1125 (on line), <http://analisesocial.ics.ul.pt>

**KAPLAN**, Abrahan, (1975), *“A conduta na Pesquisa”*, São Paulo, EPU/EDUSP

## **Anexo I A Loja da Empresa – conteúdo funcional**

. A coordenação de cada Loja da empresa está a cargo de um gerente, que é adjunto do gestor da rede nacional. É da sua responsabilidade, a gestão geral da Loja da Empresa e do seu funcionamento, bem como a correta articulação entre as diferentes entidades e a aplicação do Manual de Procedimentos. Da estrutura organizacional faz, também, parte a equipa de atendimento técnico especializado, *Front-office*, composta por juristas.

Esta equipa técnica tem como principais funções: a prestação de esclarecimentos sobre os procedimentos da Loja da Empresa para os diversos tipos de actos a praticar, sempre que seja possível com entrega de documentação complementar; prestação de apoio no preenchimento de impressos apoio técnico ao nível dos licenciamentos; atendimento técnico através do “Número Azul” (808 213 213- nº único); abertura, gestão e acompanhamento dos processos dos clientes e encaminhamento dos mesmos pelas diversas entidades envolvidas; proceder à articulação com os gabinetes das diferentes entidades intervenientes; preparação e atualização da documentação técnica a fornecerem aos clientes; preparação de respostas técnicas a questões colocadas através do site Loja da Empresa; via e-mail e fax. Finalmente importa destacar, individualmente, as várias entidades que estão inseridas no organismo público, os seus objetivos e respetivo conteúdo funcional.

### **Entidades:**

A Loja da Empresa conta com a intervenção de diversas entidades participando, na mesma, com gabinetes próprios:

<b>DGRN-</b> Direção Geral dos Registos e do Notariado	a) Cartório Notarial  b) RNPC- Registo Nacional de Pessoas Coletivas  c) GARC – Gabinete de Apoio ao Registo Comercial e ao Posto de Atendimento das CRC
<b>ISS, IP-</b> Instituto da Segurança Social, I.P.	d) ISS, IP – Instituto da Segurança Social

### **Conteúdo Funcional das Entidades:**

**a) - Função Notarial** - Dar forma legal e “ fé pública” aos actos jurídicos extrajudiciais. Cabe ao notário aferir da vontade das partes, interpretá-la e adequá-la ao ordenamento jurídico. Aquando da implementação das medidas do Programa Simplex, assunto a ser aprofundado posteriormente no presente relatório, foi, porventura, na forma de atuação do cartório notarial que se sentiram as principais alterações.

**b) - Os gabinetes do RNPC** nas Lojas da Empresa têm a função e competência para rececionar, processar e encaminhar pedidos de certificado de admissibilidade, de cartão provisório e de inscrição dos processos iniciados nas mesmas, englobando pedidos que visam a correção, alteração ou aperfeiçoamento dos processos, em qualquer fase.

**c) - Com o registo comercial** pretende-se dar publicidade à situação jurídica dos comerciantes individuais, das sociedades comerciais, sociedades civis sob forma comercial e dos estabelecimentos individuais de responsabilidade limitada com o objetivo da segurança do comércio jurídico. Cabe ao **GARC**, exercer funções de apoio ao utente auxiliando-o, em particular, no preenchimento de requisições, análise e interpretação de documentos bem como, ser o intermediário junto da Conservatória de Registo Comercial.

**d) - Cabe à colaboradora do Instituto da Segurança Social** prestar informações e dar apoio nos atos a elaborar, por parte das empresas e clientes/empresários, no cumprimento das suas obrigações e exigências face à Segurança Social. Sendo este gabinete uma extensão da Segurança Social distrital, tem competências para proceder à inscrição imediata das entidades/empresas.

Na sua fase inicial, a Loja da empresa contou com a presença, na sua estrutura organizacional, de outras duas entidades: um gabinete das Finanças (DGCI) e um gabinete da Caixa Geral de Depósitos.

Finalmente, e em jeito de conclusão, será importante destacar aquela que é a missão do organismo público, referido no manual de procedimentos, “... à criação da

Loja da empresa presidiu a ideia de lançar as bases de uma nova atitude da Administração Pública, facilitando a vida empresarial e contribuindo para o aumento da eficácia e eficiência, dos postos de trabalho e da competitividade dos agentes económicos. Desta forma estão definidas as grandes linhas da missão da Loja da empresa...” (Manual de Procedimentos; 6). Em suma, tendo em conta, não só a sua missão, mas também aquilo que foram as ideias destacadas anteriormente, dir-se-ia que com este conceito e forma de prestação de serviços pretendeu-se, em linhas gerais, constituir um paradigma de aproximação da administração pública aos cidadãos; ter uma atitude centrada na satisfação das necessidades do cliente – empresário; dar uma resposta eficiente às solicitações e situação apresentadas e, ainda, a simplificação de processos e minimização de prazos.

## **AnexoII - GUIÃO de entrevista**

1. Há quanto tempo trabalha na Loja da Empresa?
2. Quais são as suas principais tarefas dentro da Loja da Empresa?
3. Que mudanças têm ocorrido na forma de prestar os serviços?
4. Quais foram as principais dificuldades em colocá-las em prática? O que lhe mereceria destaque?
5. Quais são os canais de comunicação presentes no seu dia-a-dia de trabalho?
6. Desses canais, quais são os que usa com mais frequência?
7. Da sua experiência profissional, qual é o impacto dos canais de comunicação na eficiência dos processos?
8. Considera que é feita uma boa articulação entre o Atendimento Presencial e os restantes canais de comunicação?
9. Que papel assumem as TIC no desempenho das suas funções?
10. Quais são os meios/canais que usa com mais frequência quando comunica com os seus colegas e com os seus superiores hierárquicos?
11. Como é que os seus superiores hierárquicos encaram os canais de comunicação e a forma como se comunica? Que importância ou prioridade atribuem?
12. Como avalia as medidas introduzidas pelo programa Simplex ao nível da celeridade e eficiência organizacional?
13. Como se processa a comunicação entre as entidades presentes na Loja da Empresa?
14. Como avalia esse processo de comunicação em termos da eficiência organizacional na Loja da Empresa?
15. Na sua opinião, em que é que a prática de “Agendamento dos actos” tem contribuído para a sua satisfação e eficiência organizacional?
16. Os canais de comunicação de suporte informático têm-lhe permitido alcançar os objetivos de uma forma mais eficiente? Quais são os motivos?
17. Quais são os traços principais que caracterizam a Loja da Empresa?
18. O que é que diferencia a Loja da Empresa de outros serviços públicos?

### **Anexo III**



Senhor Empresário,

No âmbito da dissertação do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos da Universidade do Minho pretende-se conhecer melhor a perceção dos clientes da Loja da Empresa em relação às práticas comunicacionais da entidade, nomeadamente a nível do impacto que têm na eficiência organizacional, no atendimento prestado e na relação Loja da Empresa/Cliente.

A sua opinião é fundamental para a melhoria do serviço, pelo que se apela à sua resposta honesta e sincera. O questionário tem carácter confidencial e anónimo, e não há respostas certas ou erradas.

***Obrigada pela disponibilidade em participar.***



**Assinale a sua resposta com uma cruz (X) no quadrado que corresponde à sua opinião.**

1. O que o trouxe, hoje, à Loja da Empresa?

- ☐<sub>1</sub> Constituir Sociedade      ☐<sub>2</sub> Alterar o Pacto Social      ☐<sub>3</sub> Extinguir a Sociedade  
☐<sub>4</sub> Obter informações      ☐<sub>5</sub> Registrar uma marca      ☐<sub>6</sub> Licenciamento Industrial  
☐<sub>7</sub> Outro motivo  
☐<sub>1</sub> Constituir uma sociedade      ☐<sub>1</sub> Constituir uma sociedade      ☐<sub>1</sub> Constituir uma sociedade  
☐<sub>1</sub> Constituir uma sociedade      ☐<sub>1</sub> Constituir uma sociedade      ☐<sub>1</sub> Constituir uma sociedade

**sobre o papel da comunicação (canais/ferramentas) na relação Cliente-Loja da Empresa, assim como na prestação de serviços**

2. Indique com que frequência usa os seguintes **canais de comunicação** no contacto com a Loja da Empresa colocando um círculo à volta da opção mais adequada, usando a seguinte escala:

**5-Sempre**

**4-Frequentemente**

**3- Às vezes**

**2- Raramente**

**1-Nunca**

<b>E-mail</b>	5	4	3	2	1
<b>Fax</b>	5	4	3	2	1
<b>Telefone</b>	5	4	3	2	1
<b>Internet</b>	5	4	3	2	1

3. Indique o seu grau de concordância com as proposições abaixo apresentadas, colocando um círculo à volta da opção mais adequada, de acordo com a seguinte escala:

**5- Concordo totalmente**

**4- Concordo**

**3- Não concordo nem discordo**

**2- Discordo**

**1-Discordo totalmente**

Há uma boa articulação entre o atendimento presencial e os outros canais de comunicação.	5	4	3	2	1
Esta articulação não tem contribuído para um atendimento mais eficaz.	5	4	3	2	1
Os processos ficaram mais céleres com a introdução das novas tecnologias.	5	4	3	2	1
A articulação/comunicação entre o atendimento técnico e as entidades presentes na Loja da Empresa tem-se traduzido em eficiência ao nível do atendimento presencial.	5	4	3	2	1
Estou muito satisfeito com o atendimento presencial.	5	4	3	2	1
A informação disponibilizada através do Portal de Empresa é importante e útil.	5	4	3	2	1
O “Agendamento” dos actos é uma boa prática da Loja da Empresa.	5	4	3	2	1
A saída da DGCI da Loja da Empresa não teve influência no desenrolar dos processos dos clientes.	5	4	3	2	1
Os objectivos do programa Simplex, de simplificar e diminuir a burocracia dos processos do cliente, não foram atingidos	5	4	3	2	1
A prática de “Agendamento” dos actos não contribuiu para um atendimento melhor e mais eficiente.	5	4	3	2	1
A comunicação de informação, por parte da Loja da Empresa, é esclarecedora	5	4	3	2	1
O modo de organização da Loja da Empresa contribuiu para a celeridade dos processos	5	4	3	2	1
A capacidade comunicativa, técnica e operacional dos colaboradores da Loja da Empresa contribuem para a eficiência dos processos e do serviço prestado	5	4	3	2	1
As novas tecnologias permitiram a diminuição no tempo de resolução dos processos	5	4	3	2	1
A comunicação entre a Loja da Empresa e os seus clientes diferencia-a de outros serviços públicos	5	4	3	2	1
Prefiro o atendimento presencial em detrimento dos outros canais de comunicação. Nada substitui o contacto cara-a-cara.	5	4	3	2	1
O atendimento presencial permite esclarecimentos eficientes, ao contrário dos outros canais.	5	4	3	2	1

Prefiro utilizar a internet para pedir o certificado de admissibilidade.	5	4	3	2	1
A Loja da Empresa adapta a sua actuação às particularidades de cada caso/situação.	5	4	3	2	1
Os canais de comunicação usados não têm impacto na relação Loja da Empresa/cliente	5	4	3	2	1

**Dados Biográficos:**

4. **Sexo:** ☐<sub>1</sub> Feminino ☐<sub>2</sub> Masculino

5. **Profissão:** \_\_\_\_\_

**6. Qual o nível de ensino mais elevado que completou?**

- ☐<sub>1</sub> Ensino básico 1ºciclo (actual 4ºano/antiga 4ªclasse)
- ☐<sub>2</sub> Ensino básico 2ºciclo (actual 6ºano/antigo ciclo preparatório)
- ☐<sub>3</sub> Ensino básico 3ºciclo (actual 9ºano/antigo 5ºliceal)
- ☐<sub>4</sub> Ensino Secundário (actual 12ºano/antigo 7ºliceal)
- ☐<sub>5</sub> Ensino pós-secundário (cursos tecnológicos)
- ☐<sub>6</sub> Bacharelato (inclui antigos cursos médios)
- ☐<sub>7</sub> Licenciatura
- ☐<sub>8</sub> Mestrado
- ☐<sub>9</sub> Doutoramento

**7. Idade:**

- ☐<sub>1</sub> Menos de 20 Anos
- ☐<sub>2</sub> 20-30 Anos
- ☐<sub>3</sub> 31-40 Anos
- ☐<sub>4</sub> 41-50 Anos
- ☐<sub>5</sub> Mais de 50 Anos

**8. Caso deseje, deixe uma opinião sobre o que poderia ser alterado ou introduzido na Loja da Empresa de modo a aumentar a sua satisfação com o serviço aí prestado**

---



---

***Obrigado pela sua colaboração!***

## **Anexo IV**

### **Declaração de autoria**

Eu, Ana Filipa Cerqueira da Mota Lopes, aluna do 2ºano do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos com o número pg14473, declaro que a presente dissertação é da minha autoria e não foi utilizada previamente noutro curso ou Unidade Curricular, desta ou de outra Instituição. As referências a outros autores (excertos, ideias, pensamentos...) respeitam escrupulosamente as regras de atribuição e encontram-se devidamente indicadas no texto e na listagem das referências bibliográficas, de acordo com as normas de referência.

.....  
(Ana Filipa Cerqueira da Mota Lopes **PG14473**)

